



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

정책학석사학위논문

성과주의 임금체제 유형 및 비중의
결정요인에 관한 연구

-개인성과급과 집단성과급의 비교를 중심으로-

2013년 8월

서울대학교 행정대학원
행정학과 정책학전공
이 희 진

성과주의 임금체제 유형 및 비중의 결정요인에 관한 연구

-개인성과급과 집단성과급의 비교를 중심으로-

지도교수 권 일 응

이 논문을 정책학 석사학위논문으로 제출함

2013년 4월

서울대학교 행정대학원

행정학과 정책학전공

이 회 진

이회진의 석사학위논문을 인준함

2013년 6월

위 원 장 이 석 원 (인)

부 위 원 장 박 순 애 (인)

위 원 권 일 응 (인)

국 문 초 록

성과급제도는 2000년대 이후 민간부분 뿐만 아니라 공공부문에서도 그 효과를 기대하며 본격적으로 도입되기 시작하였다. 이후 기업실무에서 뿐만 아니라 학계에서의 관심도도 상당하여 성과급에 대한 연구가 지금까지도 활발하게 이루어져 오고 있다. 하지만 기존의 성과급제도에 관한 연구는 성과급 제도에 대한 이론적 서술, 인식조사, 실태조사 등과 성과급제도가 경영성과에 미치는 영향을 위주로 이루어져왔다. 상당수의 연구결과가 축적되었지만 기존 성과급 연구 이외의 연구주제를 설정하여 성과급제도 분석의 폭을 넓힐 필요성이 있었다. 무엇보다도 성과급제도 유형의 기본이라고 볼 수 있는 개인성과급제도와 집단성과급 제도에 대한 구분이 이루어지지 않아 이에 대한 이론적 고찰 및 실증연구 또한 충분히 이루어지지 못하였었다. 따라서 이러한 연구의 공백을 메우기 위해 본 논문에서는 성과주의 임금체제 유형(개인성과급과 집단성과급)에 대한 이론을 재정리하였고 이러한 임금체제의 유형을 결정짓는 요인이 무엇인지에 대한 실증분석을 실시하였다. 성과급제도 유형 결정 요인과 함께 기존에 활발히 이루어지던 성과급 비중의 결정요인 또한 더하여 같은 주제를 다양한 각도에서 바라볼 수 있는 기회를 마련하였다.

본 논문에서는 성과주의 임금체제 유형과 비중을 결정짓는 공통된 요인이 동일한 방향성을 가지고 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다. 즉, 성과급의 대표적인 제도인 개인성과급을 선택하는 요인과 개인성과급의 비중을 높게 설정하는 요인이 이론적으로 동일할 것이며 실증분석을 통해 확인할 수 있을 것이라고 예측해보았다. 독립변수는 적합성이론에 근거하여 크게 기업내부 상황변수와 기업목표 변수로 설정한 후 독립변수의 세부변수가 성과급에 미치는 영향을 분석하였다. 실증분석을 실시하기 위해, 성과급 유형의 결정요인은 다중명목로짓분석을 통해 분석했고, 성과급 비중의 결정요인은 패널회귀분석을 통해 분석을 하였다.

그 결과 집단성과급을 실시하는 상태에서 개인성과급을 도입할 확률인 성과급유형 결정요인의 경우 다음과 같은 변수에서 값이 통계적으로 유의

한 결과를 보임을 확인하였다. 즉, 비제조업일 경우, 노동조합이 없을 경우, 노사관계가 협력적인편인 경우, 기업규모가 큰 경우, HR전담조직이 있는 경우, 기타보상제도(중업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생제도)를 실시하고 있는 경우, 최우선경영방침이 신제품 개발일 경우 개인성과급을 도입할 확률이 높다고 볼 수 있다. 이 외에 소유주체제인 경우, 기업연령이 높은 경우, 시장추종자전략인 경우 개인성과급에의 선호도가 높지 않았는데 이 변수들은 통계적으로 유의하지 않았고 가설과 방향성도 일치하지 않았다. 기타 연구 모형인 개인성과급 또는 집단성과급 도입 결정요인에 대한 가설에서는 비제조업인 경우, 기업규모가 큰 경우에만 통계적으로 유의한 관계에 있음을 확인하였다. 따라서 산업분류, 기업규모, 노동조합, 노사관계, 기업규모, 기타보상제도, 경영목표 등이 성과급 유형 결정요인이라는 결론을 내렸다.

비록 경영체제변수, 기업연령변수, 시장전략 변수의 경우에는 의미 있는 결과를 찾지 못했지만 유형결정요인 모형을 통해 주요 변수가 개인성과급 제도를 채택하도록 영향력을 가진다는 것과 성과급의 유형을 결정짓는 변수의 예를 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과를 통해 성과급 제도의 유형인 개인성과급과 집단성과급이 보완적인 제도로서 기업에 도입되고 있다고 설명할 수도 있을 것이다.

둘째로, 개인성과급의 비중 결정요인에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 기존 선행연구는 대체로 '성과급 비중'을 '전체 급여 중 성과급의 비중'으로 정의하여 연구를 실시하였다. 하지만 기존 연구모형은 성과급 비중의 조작적 정의를 다양화하지 못하였으므로 이러한 문제의식을 반영하여 기존 연구를 보충할 필요성이 있었다. 따라서 본 논문은 개인성과급에 집중하는 한편 기존 다루어 졌던 비중 변수인 '전체 급여 중 개인성과급의 비중'과 '차등성과급 중 개인성과급의 비중' 변수를 추가하여 분석을 실시하였다. 그리고 성과급의 유형인 개인성과급을 결정짓는 요인이 마찬가지로 개인성과급의 비중 결정에 동일하게 영향을 미칠 것이라고 가설을 확장하였다.

결과적으로, '전체 급여 중 개인성과급의 비중' 결정요인과 '성과급 중

개인성과급의 비중' 결정요인은 대체적으로 일치하였다. 변수와 종속변수 간의 방향성이 일치하였으며 양 쪽 모두에서 통계적으로 유의한 관계에 있는 변수도 발견되었다.

즉, 비제조업일 경우, 기업규모가 클 경우 통계적으로 유의하게 두 모형 모두에서 변수가 개인성과급 비중과 정의 관계에 있었다. 하지만 HR 전담조직이 있는 경우, 기타보상제도가 있는 경우에는 차등성과급 중 개인성과급의 비중에만 통계적으로 유의하게 정의 관계에 있었다. 이 외에 전문경영인체제일 경우, 노동조합이 있을 경우, 노사관계가 대립적인 편인 경우, 기업규모가 큰 경우, 시장선도자 전략을 취하고 있을 경우, 최우선 경영방침이 원가절감 등인 경우 개인성과급이 비중과 통계적으로 유의하지 않지만 정의 방향성을 보이는 것으로 나타났다.

분석결과에 따르면, '성과급의 비중'을 '차등 성과급 중 개인성과급의 비중' 또는 '전체 급여 중 개인성과급의 비중'으로 다르게 정의하였음에도 불구하고 성과급 비중에 영향을 미치는 요인이 일치하였고 그 방향성 또한 같았다. 이러한 결과는 기존 연구에서 성과급 비중을 일반적으로 전체 급여 중 성과급으로 정의하여 연구가 진행되었던 반면, 성과급 비중 자체를 다르게 정의하여 논의를 전개하였으므로 성과급 비중 연구에 깊이를 더하였다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다.

따라서 성과급과 관련한 변수가 개인성과급의 유형과 비중에 동일한 방향성을 가지고 영향을 미칠 것이라는 가설에 설득력을 얻는 결과를 얻을 수 있었다. 하지만 세부변수 측면에서 분석해 봤을 때, 기업내부 상황변수와 기업목표변수가 성과급의 결과에 영향을 미칠 것이라고 예상하였지만 성과급 유형과 비중 결정 요인으로서는 기업내부 상황변수에서만 유의한 결과가 도출되어 기업목표변수의 성과급에 대한 영향력은 미미한 것으로 확인할 수 있었다.

비록 본 연구는 민간부문의 기업을 대상으로 한 데이터를 사용해 분석을 실시하였지만 공공부문의 성과급제도가 동형화의 과정을 거쳐 정책적으로 도입된 반면, 민간기업의 성과급은 경영체질 개선 등의 이유로 도입된 만큼 민간기업 분석이 상대적으로 의미 있는 결과를 도출할 것이라 생

각하였다. 본 논문 결과를 바탕으로 공공부문의 성과급 실시 및 내실화를 위한 시사점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, HR전담조직의 중요성을 상기시키고 인사업무의 전문성을 향상시키기 위해 전사적, 정부 정책적으로 노력하는 것이 필요하다. 둘째, 협력적 노사관계를 조성하기 위해 노력하며 노동조합의 부패와 과도한 이익집단화를 주의하여야 한다. 셋째, 공공기관은 기타보상제도(종업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생) 등의 도입 또한 고려하여 전반적인 업무 만족도를 높이기 위해 노력할 필요가 있다. 넷째, 정부는 각 공공기관이 적합한 성과급 제도를 실시할 수 있도록 자율성을 보장함과 동시에 기관별로 적합한 성과급의 설계라는 인식을 장려할 필요가 있다. 무엇보다도 각 공공기관은 노사가 협의하여 기업의 목표와 비전, 상황 등에 적합한 성과급을 설계하여 성과급이 공공부문에서 실질적으로 시행될 수 있도록 노력해야 한다.

본 논문은 이처럼 성과급의 유형(개인성과급과 집단성과급)을 비교 분석하고 기존에 이루어지지 못했던 성과급 유형의 결정요인 및 비중 결정요인을 분석하였으므로 의의를 가진다. 한편, 실질적인 변수가 제한적이고 이론적 바탕을 충분히 고려하지 못한 점, 공공부문의 자료 등이 충분히 추가 되지 못한 점은 한계로 남았다. 따라서 차후 다양한 변수를 채택하여 공공부문과 민간부문을 비교 분석하는 연구를 포함해 성과급과 관련한 다양한 연구가 이루어지길 바란다.

주요어: 성과주의 임금체제, 성과급, 개인성과급, 집단성과급
학 번: 2010-23856

목 차

제1 장 서 론	1
제1 절 연구의 배경 및 문제의 제기	1
제2 절 연구의 목적	2
제3 절 연구의 대상 및 방법	4
제1 항 연구의 대상	4
제2 항 연구의 방법	5
제4 절 논문의 구성	6
제2 장 이론적 배경 및 선행연구의 검토	7
제1 절 이론적 배경	7
제1 항 성과급제도의 정의와 의의	7
제2 항 성과급제도의 유형 및 비중 결정요인 설명이론 ·	16
제2 절 선행연구의 검토	21
제1 항 개인성과급에 관한 선행연구	21
제2 항 집단성과급에 관한 선행연구	24
제3 항 성과급 유형에 관한 선행연구	25
제4 항 성과급 비중에 관한 선행연구	28
제5 항 선행연구의 정리 및 새로운 연구문제의 설정 ···	30
제3 장 연구자료 및 연구설계	31
제1 절 연구대상 및 연구자료	31

제2 절 연구모형의 설정 및 조작적 정의	35
제1 항 성과급 유형의 결정요인에 관한 연구	36
제2 항 성과급 비중의 결정요인에 관한 연구	44
제3 절 변수의 측정	53
제1 항 독립변수	53
제2 항 종속변수	57
 제4 장 분석결과	 63
제1 절 변수에 대한 기술통계	63
제2 절 성과급 유형의 결정요인 분석	69
제3 절 성과급 비중의 결정요인 분석	74
제1 항 전체급여 중 개인성과급 비중의 결정요인 분석 ·	76
제2 항 성과급 중 개인성과급 비중의 결정요인 분석 ···	79
제4 절 분석 결과의 요약	82
 제5 장 결 론	 86
제1 절 연구 결과의 요약 및 정책적 함의	86
제1 항 연구결과의 요약	86
제2 항 공공부문의 성과급과 정책적 함의	90
제2 절 연구의 시사점과 한계	95
 참고문헌	 97
Abstract	101

표 목차

<표1> 성과급 제도의 유형 이론적 정리	15
<표2> 개인성과급과 집단성과급의 장단점	15
<표3> 성과급유형 결정요인의 이론적 배경 정리	21
<표4> HCCP 패널 조사 산업별, 규모별 구성	33
<표5> HCCP 연도별, 산업별 표본 규모	34
<표6> 성과급 유형 및 비중 결정요인에 대한 가설정리	54
<표7> HCCP 보상제도 설문문항 정리	58
<표8> HCCP 급여 내역의 설문문항 내용 정리	60
<표9> 성과급 유형 및 비중결정요인에 관한 연구에 대한 변수 정리	62
<표10> 성과급 제도 기초통계결과: 실시중인 성과급의 유형	63
<표11> 성과급 제도 기초통계결과: 조사기간 중 도입성과급의 유형변화	64
<표12> 성과급 제도 기초통계결과: 성과급의 비중 통계	65
<표13> 독립변수 기초통계 결과	66
<표14> 상관관계 분석 결과	68
<표15> 성과주의 임금체제 유형 결정에 대한 다중명목로짓 분석결과	70
<표16> 성과급 비중 결정요인 패널회귀분석 결과 (종속변수: 전체급여 중 개인성과급의 비중)	77
<표17> 성과급 비중 결정요인 패널회귀분석 결과 (종속변수: 차등성과급 중 개인성과급의 비중)	83
<표18> 분석 결과의 요약	83
<표19> 가설과 분석 결과의 요약	87

그림 목차

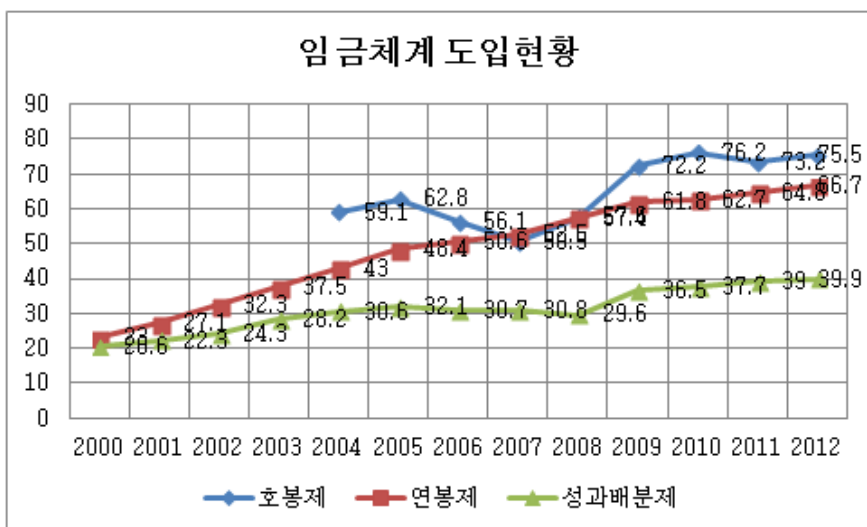
<그림1> 2000년 이후 임금체제 도입현황(2000년~2012년)	1
<그림2> 연구모형의 설정: 성과급 유형의 결정요인	52
<그림3> 연구모형의 설정: 성과급 비중의 결정요인	52
<그림4> 공공기관 연봉제 구조 설계	91

제1 장 서 론

제1 절 연구의 배경 및 문제의 제기

1997년 한국 경제에 큰 충격을 준 외환위기 이후 우리나라에는 국제 표준(global standard)으로의 이행이 요구되었고, 기업들은 경영 혁신의 일환으로 미국식 성과주의 임금체제를 본격적으로 도입하기 시작하였다. 그 결과 성과주의 임금체제의 일환인 연봉제와 성과배분제를 도입한 기업의 비율이 1997년 이전에는 10% 이하였으나 2002년 초에는 20~30%로 급증하였다(정권택, 2002). 고용노동부의 사업체노동력조사에 따르면 100인 이상 사업장 중 성과중심의 보상체계인 연봉제를 도입한 기업은 2000년 23%에 불과했지만 2012년에는 75.5%로 증가하였다. 집단성과급의 일종인 성과배분제 또한 2000년에 20.6%에서 2012년에는 39.9%로 증가하였다.

<그림1> 2000년 이후 임금체계 도입현황(2000년~2012년)



자료: 고용노동부 「사업체노동력조사 부가조사(구 고용노동부 임금제도 실태조사)」

우리나라가 외환위기 이후에 기존의 연공주의 제도인 호봉제 대신 성과급제 등의 성과 중심의 보상체제로 전환을 모색하고 있는 것이다. 성과중심의 보상체계란 개인이나 집단의 성과에 근거해 보상하는 적극적 형태의 보상형태로 조직성과를 향상시킬 것이라는 기대 하에 도입되는 인사체제이다. 과거 연공주의 인사가 연공, 학력 등을 중시하는 인사방법인 반면 성과주의 인사는 개인의 역량과 성과에 대한 기여도에 가중치를 두고 차별적 보상을 실시한다.

이처럼 성과 보상에 대한 관심과 도입이 증가함에 따라 성과주의 임금 체계에 대한 연구도 여러 논문을 통해 이루어져 왔다. 성과급에 관한 연구는 성과급에 대한 인식연구, 성과급제 도입의 실태조사와 제도의 의의 및 도입방안을 주제로 이루어져왔다. 특히 성과급이 경영성과와 직원만족도 등에 미치는 영향을 중심으로 이루어졌으며 상당수의 연구가 성과급이 성과에 미치는 긍정적 연구에 주목하였다. 최근에는 성과급제의 기여도를 넘어 성과급제의 도입 요인, 도입에 적합한 환경 등 새로운 연구주제들이 제기되고 있다.

그럼에도 불구하고 성과급의 유형 및 그의 특징에 대한 논의를 한 논문은 적었다. 특히 성과급 유형의 결정요인에 대한 연구가 미흡한 것이 사실이다. 그렇다면 성과급의 유형은 어떻게 정의할 수 있을까? 한국 기업은 어떠한 성과급을 채택하여 실시하고 있을까? 기업이 개인성과급 또는 집단성과급의 도입을 결정하는 배경이 있는 것일까? 또한 성과급의 비중을 결정짓는 요인은 설명 가능한 것일까? 본 논문은 이러한 물음에 답을 구하는 것에 집중할 것이다.

제2 절 연구의 목적

성과급의 본격적 도입 이후 약 15년이 지났다. 그 동안 성과급제도가 한국에서 어느 정도 토착화의 과정을 거쳤다고 생각한다. 이 시점에서 성과급제에 대한 연구를 실시하는 것은 한국의 성과급 제도를 파악하고 미

래의 성과보상체제를 설계하는데 필요한 시사점을 줄 것이다.

그렇다면 성과급 제도는 어떻게 구분할 수 있을까? 가장 기본적인 구분 방법은 성과 보상의 산정 단위이다. 성과급 제도는 성과 보상의 산정 단위를 기준으로 크게 개인성과급과 집단성과급으로 나뉜다. 개인성과급의 '개인'의 성과를 중심으로 보상을 지급하는 방법인 반면 집단성과급은 다양한 크기의 '집단'을 중심으로 보상을 지급하는 방법이다. 이처럼 개인성과급과 집단성과급은 성과급 유형 구분의 기본이 되는 개념이었지만 기존 연구 등에서 주요 주제로 다루어지지 못하였다. 따라서 성과급을 이해하기 위해서는 성과급 제도의 기본적인 개념인 개인성과급과 집단성과급에 대한 이론적 논의와 실증적인 분석이 필요하다. 무엇보다도 기존 연구는 주로 한 가지 성과급제도에 집중해 이루어지거나 성과급 제도의 실태조사에 그쳤으므로 개인성과급과 집단성과급을 함께 연구하지 못했었다. 따라서 양자의 특징을 비교분석하는 것이 중요한 연구문제일 것이다. 본 논문의 목적은 이처럼 성과급의 유형을 개인성과급과 집단성과급으로 구분하고 두 제도의 특징을 비교분석하여 성과급 제도를 이해하기 위한 이론적 바탕을 재정비하는 것이다.

2005년 노동부의 실태조사 결과에 따르면 연봉제, 성과배분제 등 성과주의 임금의 실시하는 이유로 생산성 향상효과가 있을 것이라 기대한다는 점이 일순위로 꼽혔다. 이러한 성과급에 대한 기대에 힘입어 최근 성과급은 민간부분 뿐만 아니라 공공부문에 도입되어 실시되고 있다. 하지만 한국에 성과급제가 도입되기 시작할 때 단기간에 미국식 성과주의가 도입되면서 우리의 사회문화적 특성과 마찰을 일으켰고 제도 정착이 지연되는 사례가 발생하였다(정권택, 2002). 일례로 교원성과급의 경우 교육환경에 경쟁적 분위기를 조성하여 교사의 지도능력을 키울 것이라는 기대로 도입되었지만 교사들의 반발이 잇따랐고, 성과급을 동일하게 분배하며 정부부처와 대립하기도 하였다. 이는 조직에 적합한 성과급 제도가 고려되지 못한 채 일률적으로 제도 도입이 추진된 탓이기도 할 것이다. 성과급제가 성공적으로 실시되기 위해서는 확실히 제도를 도입하기 보다는 성과급의 특징을 파악하고 각각의 조직에 적합한 성과급이 설계되도록 하는

것이 중요할 것이다. 이처럼 성과급제도 도입과 실시에서의 갈등을 줄이기 위해서라도 성과급제도에 대한 이해도를 높이는 것이 제일의 문제이다. 본 논문은 특정의 성과급 유형(개인성과급, 집단성과급)을 선택하는 기업의 특징에 대한 실증분석을 통해 서로 다른 기업 상황에 적합한 성과급 유형이 무엇인지에 대한 가설을 검증할 것이다.

이와 더불어 본 논문의 두 번째 목적은 성과급 비중의 결정요인을 실증 분석하는 것이다. 성과급 비중의 결정요인은 이미 선행연구에서 이루어진 바 있지만 성과급의 크기를 결정짓는 것은 성과급제도에 있어 중요한 문제이므로 다양한 각도에서 성과급 비중을 분석할 필요가 있다. 본 논문에서는 성과급을 개인성과급과 집단성과급으로 정의한 후 성과급의 비중을 분석하여 성과급 비중의 조작적 정의를 다양화 하였으므로 연구의 의미가 있을 것이다.

즉, 본 논문에서는 이론을 바탕으로 성과급제도의 유형(개인성과급, 집단성과급)과 이에 대한 결정요인을 연구하고, 나아가 성과급의 크기를 결정짓는 요인을 분석하는 것을 목표로 한다. 따라서 본 논문은 성과급제도 설계에 관한 가설을 세우고 이를 실증분석을 통해 검증하는 방식으로 전개될 것이다. 이러한 연구는 성과급 이론에 대해 재고찰 해보고 차후에 다양한 분야의 기업들이 성과급 제도를 실시하기 위한 방안을 모색하는데 이론적 지침이 될 수 있을 것이다. 또한 본 연구를 통해 공공부문의 성과급제도 실시 또는 경제 전반의 성과급제도에 필요한 정책적 시사점을 도출하는 것도 기대해볼 수 있을 것이다.

제3 절 연구의 대상 및 방법

제1 항 연구의 대상

본 논문은 한국직업능력개발원이 2005년에 실시한 인적자본기업패널조사(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)를 통해 성과급 유형과

비중의 결정요인에 관한 연구를 진행하고자 한다.

인적자본기업패널조사(HCCP)¹⁾는 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용을 파악하기 위하여 한국직업능력개발원 주관으로 2005년도에 처음으로 시작되어 2년마다 조사를 실시하는 패널데이터이다. 현재 HCCP는 2005년을 시작으로 2007년, 2009년, 2011년의 4개년도 설문결과를 공개하고 있으므로 본 논문도 이 패널데이터를 이용해 분석을 진행할 것이다.

패널데이터는 시간의 흐름에 따라 기록되는 시계열데이터와(time-series data)와 특정시점에서 관측대상의 특징을 기록한 횡단면데이터(cross-section data)를 통합해 높은 자료이다. 패널데이터를 이용한 분석의 장점²⁾은 횡단면데이터가 특정 시점에서 여러 개체에 대한 조사이기 때문에 변수들 간 정적(static)관계만 추정할 수 있는 것에 반해 패널데이터에서는 개인이 반복하여 관찰되기 때문에 동적(dynamic)관계를 추정할 수 있다는 점이다. 또한 개체들의 관찰되지 않는 이질성 요인을 모형에서 고려할 수 있다. 결과에 영향을 미치는 요인 중 시간에 따라 변하지 않는 개체의 이질적 특성도 있을 수 있으나 관찰되지 못하여 모형에서 누락되는 경우가 발생한다. 패널데이터는 이러한 이질성을 반영할 수 있기 때문에 모형설정오류를 줄일 수 있다. 마지막으로 패널데이터는 횡단면 또는 시계열데이터에 비해 더 많은 정보와 변수의 변동성(variability)을 제공하므로 결과적으로 효율적인 추정량(efficient estimator)을 얻을 수 있으므로 유용한 자료이다.

제2 장 연구의 방법

본 논문의 연구주제는 크게 두 가지로 나뉘 수 있다. 성과주의 임금체제 유형(개인성과급, 집단성과급)의 결정요인 분석과 성과주의 임금체제 비중의 결정요인에 대한 분석이다.

1) 한국직업능력개발원 홈페이지(www.krivet.re.kr)에 패널조사에 대한 자세한 내용이 있다.

2) 민인식, 최필선, STATA 패널데이터 분석, 한국STATA학회, 2009.

첫째, 인적자본기업패널조사인 HCCP를 통해 성과주의 임금체제 유형의 결정요인에 대한 분석을 실시한다. HCCP는 보상에 대해서도 세부적인 설문을 실시하였고 그 중 개인성과급과 집단성과급을 포함한 보상제도의 실시 여부에 대한 물음이 포함되어 있다. 따라서 변수와 성과급의 유형 간의 관계에 대한 연구가 가능하다.

이 연구를 위해서 다중명목로짓분석(Multinomial Logistic Analysis)을 실시하였다. 다중명목로짓분석은 두 개 이상의 독립변수가 비순서형 종속변수에 영향을 미치는 지 확인할 때 사용하는 분석방법으로 성과주의 임금체제 유형의 선택요인을 연구하기에 적합한 분석방법일 것이다.

둘째, HCCP를 이용하여 성과급 비중의 결정요인에 대한 연구도 실시할 것이다. 성과급 비중은 성과급제도의 연구에 있어서 중요한 연구문제였다. 본 연구문제를 더하는 것은 성과급 비중을 또 다른 각도에서 검토할 수 있는 기회가 될 것이라고 생각한다.

이는 패널회귀분석(Panel Regression Analysis)을 통해 결과를 도출할 수 있을 것이다. 회귀분석은 독립변수들이 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 지를 분석하는 방법이므로 비중결정요인 연구를 진행하는데 적합한 분석방법이며 패널데이터를 이용하므로 연구의 의미가 클 것이다.

제4 절 논문의 구성

본 논문은 성과급제도 유형(개인성과급, 집단성과급)의 결정요인과 성과급 비중의 결정요인을 연구하였다. 논문은 전체 5개의 장으로 구성되어 있으며 세부적인 내용은 아래와 같다.

제1장은 서론으로 연구문제를 제기하고 연구의 목적을 밝혔다. 또한 연구의 대상 및 범위를 밝히고 논문의 구성을 적었다.

제2장은 이론적 배경과 선행 연구를 정리한 장이다. 성과급 제도에 대한 이론 연구, 개인성과급과 집단성과급의 이론적 정의 및 의의, 그리고

개별 성과급의 특징과 유형 및 비중에 대한 선행연구로 구성하였다.

제3장은 연구대상과 연구 자료를 제시한 장이다. 우선 연구 자료를 요약하여 연구대상을 밝혔다. 그리고 연구모형을 설정하고 독립변수와 종속변수를 설명하고 조작적 정의하였다.

제4장은 분석결과를 정리한 장이다. 기술통계 정리, 성과급 유형의 결정요인에 대한 분석, 성과급 비중 결정요인에 대한 분석 결과를 차례로 정리하였다.

제5장은 연구의 의의와 한계점으로 연구의 결과를 요약하였다. 또한 연구결과를 바탕으로 공공부문 성과급에의 정책적 함의를 도출하였고 마지막으로 연구의 한계를 적어 추후에 보충적 연구가 이루어지도록 하였다.

제2 장 이론적 배경 및 선행연구의 검토

제1 절 이론적 배경

제1 항 성과급 제도의 정의와 의의

성과급제도(incentive plans)는 근로자가 수행한 업무 성과를 기준으로 보상을 제공하는 방법으로 실적급·업적급·능률급제라고도 불린다. 이처럼 성과에 대한 보상을 지급함으로써 근로자에게 동기를 부여하여 조직의 객관적·주관적 성과를 향상시키는 것을 목적으로 실시된다.

김해련(2012)은 성과급 제도의 장점을 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 성과급을 도입하는 주된 효용은 종업원의 동기부여를 통한 생산성 향상에 있다고 설명할 수 있다. 고용된 종업원은 이론적으로 근무에 태만할 가능성이 있으며 이러한 도덕적 해이를 방지하기 위한 대책으로 성과에 대한 보상을 지급하는 방법이 고려될 수 있다. 성과에 대한 보상은 종업원이 성과를 창출하기 위해서 노력을 기울이도록 하는 유인을 제공하여 도덕적

해이를 감소시킨다고 설명된다. 둘째, 성과급 제도는 보수지급의 형평성을 실현할 수 있다. 성과급 제도는 차등지급을 통해 많은 노력과 성과를 이룬 종업원에게 보다 많은 보상을 제공한다. 또한 일률적이지 않고 해당 기간에 대한 평가를 수행하여 성과급을 지급하므로 보다 현실적이라고 볼 수 있다. 즉, 성과급이 조직에 대한 공헌의 가능성보다 실현된 공헌을 기준으로 하고 있으므로 보수지급의 형평성을 실질화 할 수 있다고 평가된다.

한편 성과급제에는 몇 가지 한계는 있다. 첫째, 위화감을 조성하고 협력적 분위기를 해친다는 점이다. 성과 창출에 집중함에 따라 조직 내의 분위기 등이 경시될 수 있다. 무엇보다도 차등 지급된 성과급은 조직 내에 지나친 경쟁적 분위기를 조성하고 서로를 비교·평가하게 되어 협력적이고 우호적인 분위기를 해칠 위험이 있다. 둘째, 목표 왜곡의 문제가 발생할 우려가 있다. 성과급을 지급하기 위한 평가기준 마련이 어려우며 실제로 평가기준을 마련하기 어려운 직종이 있을 수 있다. 이러한 경우 본질적인 문제에 집중하기 보다는 측정가능하고 보상이 주어지는 업무에 노력하게 되면서 목표가 왜곡되는 현상이 발생할 수 있다. 마지막으로 보수인상의 기대를 부풀릴 수도 있다. 성과급 제도가 형식적으로 이루어지거나 오랜 기간 동안 일반적으로 실시된 경우, 성과급을 기본급의 일종으로 인식하거나 시간이 지남에 따라 높은 성과급 제도를 지급할 것이라는 기대감을 형성하게 된다. 이는 장기적으로 기업 재정에 부담을 초래할 우려가 있다. 이외에 재정이 경직적일 경우 성과급 지급이 어렵고, 환경에 불확실성이 있는 경우 노력에 대한 성과의 연관성이 낮아져 성과급제도가 역할을 하기 어렵게 된다.

보통 인센티브 제도라고 하면 우리사주제도(employee stock ownership plans), 스톡옵션(stock option) 등도 포함되지만 엄밀하게 정의한다면 성과급은 성과 측정 및 보상 지급 대상을 기준으로 개인성과급과 집단성과급으로 구분된다. 개인성과급은 '개인'의 성과에 대해 보상을 지급하는 형태이고 집단성과급은 '집단'의 성과에 보상을 지급하는 성과급이라고 볼 수 있다. 이러한 성과급의 유형(개인성과급과 집단성과급)은

성과급제도에 있어 중요한 문제 중 하나이다. 또한 이러한 모든 성과급은 공정한 절차에 따라 투명하게 집행되어야 하며 이를 위해 성과급을 잘 설계하는 것이 성과급을 실시하는 것 이상으로 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 '어떠한 성과급(성과급의 유형)'을 도입할 것인지, '보상의 기준이 되는 성과측정(성과측정의 방법과 공정성 확보)은 어떻게 할 것인지'와 '얼마나 많이(성과급의 비중) 성과급을 지급할 것인지'는 성과급제도에 있어서 중요한 물음이라고 볼 수 있다. 아래는 성과급 유형을 개인성과급과 집단성과급으로 나누어 각각의 유형의 이론적 정의와 의미를 재정리한 것이다.

1. 개인성과급의 정의 및 의미

개인성과급은 ‘개인’의 성과를 기초하여 보상을 지급하는 급여체계이다. 단위생산을 계산하여 보수를 지급하는 도급제, 시간당 초과 산출에 대해 보수를 지급하는 기준시간제, 판매대금의 일정비율을 지급하는 판매 커미션, 그리고 주기적으로 지급하는 추가적 보수인 보너스 등이 모두 개인에게 주어지는 추가적 보상이므로 개인성과급으로 분류될 수 있다. 이처럼 개인성과급은 다양한 유형으로 설계될 수 있다. 미국에서는 개인성과급을 평가급(Merit Pay), 단위 성과급(Piece Rate), 보너스(Individual Bonus)로 설명하곤 한다.³⁾ 한국에서는 연봉제를 개인성과급의 일환으로 분류하고 있다⁴⁾.

이론적으로 개인성과급제도를 설명하면 다음과 같다. 개인성과급제는

-
- 3) ① 평가급(Merit pay)은 업적급이라고도 번역되는데 성과평가에 따라 개별적으로 급여를 조정하여 지급되는 보상체계이다. 한국의 호봉제처럼 연공서열에 따른 급여인상을 배제하고 성과에 따른 지급을 원칙으로 한다. ② 단위성과급(Piece rate)은 개인이 산출한 단위 생산물이 있는 경우 각 단위에 대해 고정 급여를 제공하는 것이다. 한국의 경우 생산직 등에 해당될 수 있는 제도로 근로자가 생산한 단위에 대한 비누적식으로 보상하는 것이 원칙이다. 마지막으로 ③ 보너스(Individual Bonus)제도는 최근 큰 성과가 있는 등 경우에 보상을 지급하는 제도이다. 과거보다 최근의 성과에 대해 보상을 지급한다는 취지의 제도이다.
- 4) 고용노동부는 「사업체노동력조사 부가조사」에서 연봉제를 근로자‘개인’의 능력, 성과 등을 평가하여 그 개인의 임금 전부 또는 일부분(기본급, 상여금, 성과급 등)을 연 단위로 결정하는 임금체계라고 정의하였다.

고정임금을 또는 변동임금을 적용하는지에 따라 분류되며, 이를 다시 일정시간당 생산량을 기준으로 하는지 또는 제품단위당 소요시간을 기준으로 하는지에 따라 분류할 수 있다. 개인성과급은 단순성과급, 복률성과급, 할증성과급, 상여성과급 등으로 각각 설명할 수 있다(김해련, 2012).

① 단순성과급제도(Simple Piece-rate Plan)는 제품단위당 임월에 생산량을 곱하여 임금을 계산하는 방식이다. 단순하고 이해하기 쉬워 시행하기 용이하지만 단위당 임월을 결정하는 것이 쉽지 않다. 이 제도는 근로자에게 동기를 부여할 수 있지만 단위 성과에 집착하게 만들어 제품의 품질을 저하시킨다. 또한 단위당 임금을 지급하므로 근로자가 과도하게 업무에 몰입하게 하고 사업장 내 인간관계를 형성하는 데는 어려움이 있다. ② 복률성과급제도(Multiple Piece-rate Plan)는 근로자의 작업능률을 향상시키기 위해 성과의 정도에 따라 적용임금을 차등 적용하는 제도이다. 복률성과급은 또한 테일러식(표준 실적 기준 이상에게 높은 임월 적용), 메릭식(표준실적 대비 100%이상, 83~100%, 83%미만 등 3단계 임월 적용), 일급보장(표준에 미달하는 경우에도 일급을 보장해주고, 표준 이상인 경우에만 성과급 지급)으로 나뉜다. ③ 할증성과급제도(Premium Plan)는 임금의 기본 수준을 보장하면서 표준 이상의 성과를 달성한 경우에 할증 임금을 지급하는 방식이다. 단, 할증금은 절약임금에 관계없이 기본급에 대한 일정률로 산정된다. 할증성과급은 또한 할시식(표준 작업 시간보다 빨리 작업을 완료하는 경우 절약시간에 대해서 시간당 임월의 1/2~1/3을 추가 적용하여 지급), 비도우식(시간 단축 시에 절약된 시간에 임월의 75%를 할증해서 지급), 르완식(할시식과 유사, 절약한 시간의 규모에 따라 배분률을 정하는 방식), 칸트식(달성하기 어려운 작업시간 내에 완수 시 절약된 시간의 120%보상 지급)을 포함한다. ④ 상여성과급제도(Efficiency-bonus Plan)는 할증성과급제도와 비슷하게 근로자에게 일급을 보장하면서 표준 이상의 성과를 달성한 경우 일정률의 보상을 추가로 지급하는 제도이다.

이러한 개인성과급의 장단점은 다음과 같다. 우선 개인성과급의 장점은

첫째, 경쟁을 활성화 시킬 수 있다. 개개인의 성과에 대해 보상을 지급함으로써 근로자에게 발전과 혁신의 노력을 기울일 만한 동기를 부여하고, 조직 내의 경쟁을 활성화 시키는 데 기여한다. 둘째, 이러한 경쟁의 활성화로 기업의 효율성이 향상되고 생산성을 포함한 성과의 향상을 기대할 수 있다. 셋째, 능력과 성과에 대해 보상하므로 능력중심의 기업문화를 만드는 데 기여할 수 있다. 넷째, 우수한 인재를 확보하고 유지할 수 있다. 추가적인 보상 실시로 역량 있는 인재를 확보할 수 있고 장기적으로 인력을 유지할 수 있다고 설명가능하다.

한편 개인성과급의 단점은 첫째, 공정한 제도 설계와 성과의 측정이 어렵다는 점이다. 개인성과급은 개개인이 조직에 기여한 바를 산정하여 합당한 보상을 지급하는 것을 골자로 한다. 따라서 조직 구성원 개개인에 대한 성과측정 및 평가라는 어려운 문제에 직면할 수 있다. 성과를 어떻게 측정해야하며, 성과에 대한 보상이 공정한지에 대한 물음이 계속 제기되고 있다. 둘째, 단기적이고 개인적인 성과에 치중하게 할 문제점이 있다. 개인 단위의 보상이 이루어지므로 단기적이고 가시적인 성과에 치중하며 공동의 성과에 소홀해질 위험이 있다. 셋째, 인간관계에 악영향을 미친다. 경쟁의 활성화로 성과가 향상되지만 경쟁은 배타적인 인간관계를 조성할 위험이 크다. 넷째, 이처럼 인간관계와 조직 내 정보의 공유가 줄어들어 소통의 양과 질이 악화된다. 기업은 장기적으로 집단지성의 축적을 통해 장기적인 성장을 도모할 수도 있지만 소통이 어려워므로 기업 내 정보의 공유 및 축적과 조직학습에 저해가 된다.

2. 집단성과급의 정의 및 의의

집단성과급 제도를 시행하는 기업 구성원들은 개인의 성과에 기초한 보상이 아니라 전체 그룹의 성과에 기초한 보너스를 받게 된다. 즉, 집단성과급은 회사, 부서 혹은 단위작업장, 팀 등 다양한 ‘집단’을 구성하여 집단 단위를 기준으로 하여 성과급을 책정하는 제도인 것이다. 양동훈(2004)은 집단성과급은 일반적으로 기업과 종업원이 상호간의 협력을 통

해 이룩한 경영성과를 종업원에게 현금, 주식, 퇴직기금, 복리후생 등 여러 가지 형태로 배분하는 변동급적인 보상시스템이라고 정의하였다. 이러한 집단 차원의 성과급의 대표적인 유형은 이익분배제도(profit sharing)와 성과배분제도(gain sharing)이다. 즉, 집단성과급제도는 조직 전체가 얻은 이윤의 일부를 직원들에게 나누어주는 이익분배제도(profit sharing)와 비용절감, 서비스 품질 개선 등의 생산성과지표를 기준으로 보상을 지급하는 성과배분제도(gain sharing)로 크게 나눌 수 있다.⁵⁾

이 중 연구의 빈도가 높은 제도는 성과배분제도이다⁶⁾. 성과배분제도는 보너스를 계산하는 방식의 차이에 따라 분류된다. 대표적인 형태로 단순 스칼론 플랜, 다중 스칼론 플랜, 렉커 플랜, 임프로웨어 플랜 등이 있고, 이 세 제도의 변형으로 맞춤형 배분제도가 있다(김동원, 2003).

① 단순 스칼론 플랜(Single ratio scalon plan)은 개개 직원의 제안제도와 노조의 전략적 결정에의 참여를 모두 망라하는 종합적인 성격을 띤 경영참여제도라고 할 수 있다. 노동비용을 제품생산액으로 나눈 비율이 노사의 합의하에 정한 목표 비율보다 낮은 경우, 절감된 금액만큼 스칼론 플랜의 전 참가자들에게 보너스를 지급한다. ② 다중 스칼론 플랜(Multi-cost scalon plan)은 노동비용, 재료비, 간접비용의 합을 생산액으로 나눈 수치를 보너스 산출 공식으로 사용한다. 따라서 직원들이 전반적

5) 원인성(2007)은 논문에서 성과배분제도와 이익분배제 간에는 원칙적으로 그 운영단위와 성과측정 기준 상의 차이에 있다고 설명했다. 이익분배제가 기업체 차원에서 순이익이나 영업이익 등 재무성과 지표를 그 성과측정 기준으로 활용하는 반면, 성과배분제는 공장이나 부서, 팀 등 하위 기업단위에서 비용절감이나 생산성 향상, 그리고 품질 개선 등 재무이익 이외의 다양한 경영성과지표를 활용한다는 것이다. 또한 이익분배제도는 종업원의 경영참여를 통하여 원가절감과 생산성 향상이 이루어지도록 하는 조직개발기법으로서의 기재를 일부 포함하고 있다(김동원, 1996). 마지막으로 성과배분제도의 도입이 촉진되는 시기는 주로 경기상황이 악화되어 비용절감이나 생산성 향상을 유도해야 하는 시기이다. 성과배분제도는 미국에서 주로 1980년대 불경기 에 도입된 사례가 많으며 특히 불경기 시에 종업원의 경영참여 욕구를 증대시킴으로써 생산성이나 비용절감을 가능하게 한 사례가 많다. 반면에 이익분배제는 경기가 활성화되거나 기업의 재무적 성과가 개선되는 국면에서 종업원들에게 추가적인 인센티브를 줄 수 있는 제도라는 점에서 그 확산시기가 성과배분제도와 다를 수 있다(양동훈, 2004).

6) 한국에서도 "성과배분제"를 집단성과급 제도로 인식하고 있다. 고용노동부는 「사업체노동력조사 부가조사」에서 성과배분제를 “기업 전체 또는 부서 단위”로 정해 높은 경영목표를 달성·상회하거나 생산비용이 절감된 경우, 근로자들에게 현금, 주식, 복지기금 등의 형태로 배분하는 ‘집단성’ 성과급 제도(‘개인별’성과 평가를 통한 배분이 아님)”이라고 정의했다.

인 비용을 절감시키도록 유인을 발생시킬 수 있다. ③ 러커 플랜(Rucker plan)은 노동비용을 부가가치로 나눈 생산성비율을 목표로 정하여 이를 달성하는 경우 초과된 부가가치를 인센티브로 지급하는 제도이다. 이는 경기변동에 덜 민감한 공식으로서 노동비용을 부가가치(즉, 판매액에서 재료, 에너지, 간접비용의 합계를 제외한 금액)로 나누는 비율을 사용하여 스캘론플랜을 개선시키고자 한 것이다. 80년대 미국에서는 주로 스캘론플랜과 러커플랜을 실시한 사업장을 대상으로 사례조사를 실시하였다. ④ 임프로쉐어 플랜(Improshare plan)은 산업공학의 원칙을 이용하여 보너스를 산정하여 조직의 효율성을 보다 직접적으로 측정하는 방법이다. 하지만 경영참여나 제안제도가 도입되지 않아 다른 제도와 차이를 보였으나 최근에는 경영 참여제도와 병행하여 실시하는 경향이 강해지고 있다. ⑤ 커스트마이즈드플랜(customized plan)은 성과배분제도를 실시하는 기업들이 스캘론, 러커, 임프로쉐어플랜 등을 각 기업의 환경과 상황에 맞추어서 수정하여 적용한 것을 말한다. 이때 성과측정의 기준으로 노동비용이나 생산비용, 생산성이외에도, 품질향상, 소비자만족도 등 새로운 지표를 사용하기도 한다. 이처럼, 집단성과급 제도의 형태도 각 기업의 목표와 특징을 기준으로 다양하게 나타날 수 있다고 볼 수 있다.

한편, 집단성과급은 개인성과급이 지닌 지나친 경쟁주의 등의 단점을 보완해주는 역할을 가지고 있다. 양동훈(2004)은 개인성과급제도로서의 연봉제가 가지는 부정적 측면을 최소화하기 위하여 국내기업들이 도입을 추진하는 임금제도 중 하나가 집단성과급이라고 주장한다. London & Oldham(1977) 또한 집단성과급의 도입 동기 중 하나가 개인 인센티브제도가 동반하는 부작용을 감소시키기 위해서이며 장기적으로는 집단성과급을 실시하는 집단이 개인성과급을 실시하는 집단보다 많아질 것이라고 주장했다.

집단성과급의 장점으로 원인성(2007)은 첫째, 성과배분제가 근로자들의 임금보상을 기업 이익이나 부서·팀 단위 경영성과와 연계시켜 작업집단 내 근로자들 상호간의 자발적 협력과 감시·감독을 강화한다. 둘째, 집단성과급제의 설계 및 운영에 근로자나 노동조합의 참여가 수반된 임금보상제

도 개편을 통해 생산성 및 품질 향상에 기여할 수 있다. 셋째, 다양한 참여를 통해 근로자 태도 및 노사관계 개선에 기여할 수 있다는 것을 들었다. 무엇보다도 협동적 분위기 조성을 통해 의사소통이 활성화되고 정보가 원활하게 흐르게 하는데 도움이 된다. 또한 주관적 성과의 향상을 목표로 설정하여 달성하는데 유용하다. 마지막으로 집단성과급은 개인별 성과 측정이 어려울 경우, 양보다 질이 중요한 경우 등에 사용될 수 있다고 설명된다.

집단성과급의 단점으로는 첫째, 집단과제를 부여받으므로 개인의 근로의욕을 약화시킬 수 있다는 문제점이 있다. 집단 속의 개인의 행동을 관찰하고 통제하기 어려우므로 개인의 무임승차(free riding)현상이 발생할 수 있고 이는 전체 근로자의 근로의욕을 떨어뜨릴 수도 있다. 둘째, 이러한 무임승차 효과가 발생할 경우 우수한 인재를 고용하고 유지하지 못하게 될 가능성이 크다. 무임승차하는 직원이 많은 집단의 우수한 인재는 자신의 노력에 비해 적은 수준의 보상을 받으며 이러한 이유로 그 집단을 떠나게 될 것이다. 셋째, 집단성과급이 개인 보상과 집단의 성과 간의 연계성이 지나치게 멀어질 경우 성과에 기여도가 낮아질 수도 있다. 개인의 성과에 대한 공헌도를 명확히 측정할 수 없으므로 동기부여 기능이 약해지게 된다⁷⁾.

7) 한편 무임승차에 대한 반박 논리도 있다. 집단성과급을 실시할 경우 무임승차자 발생의 위험이 있지만 집단적 업무 수행 중 동료 간의 감시(peer monitoring)를 통해 무임승차를 어느 정도 해소할 수 있다고 본다. 그러므로 집단성과급제는 근로자의 작업수행 노력에 대한 관리감독이 기술적으로 어렵거나, 또는 기술적으로 가능하더라도 그에 수반된 비용이 과다한 경우, 기업의 입장에서 관리감독비용을 줄여주는 효과도 존재한다(원인성,2007).

<표1> 성과급제도의 유형 이론적 정리

성과급 유형			내 용
개 인	단순성과급		(제품 단위당 임률×생산량)으로 임금지급
	복률성과급		(성과에 따른 차등임률×생산량)으로 임금지급
	할증성과급		기본임금 보장하며 표준 이상의 성과 달성에 할증임금 지급
	상여성과급		기본임금 보장하며 표준 이상의 성과 달성에 할증임금 지급
집 단	이익분배제 (Profit sharing)		조직 전체가 얻은 이윤 또는 초과한 이익의 일부를 직원에게 배분하는 제도
	성과 배분제 (Gain sharing)	스칼론 플랜	(비용/매출액) 대비 절감된 비용을 참가자에게 지급
		럭커플랜	생산성비율(노동비용/부가가치)을 초과한 부가가치를 지급
		임프로슈어플랜	(단위당표준노동시간/실제노동시간) 절약된 노동시간을 배분
		맞춤형	혼합형

주1) 할증성과급과 상여성과급의 차이점은 할증성과급의 경우 할증금을 절약임금에 관계 없이 기본급에 대한 일정률로 산정한다는 것이다.

<표2> 개인성과급과 집단성과급의 장단점

	개인성과급	집단성과급
장 점	<ul style="list-style-type: none"> 성과 향상 효과가 강함 강한 동기 부여, 경쟁 활성화 경쟁과 능력 중심의 문화 형성 우수인재의 확보 및 유지 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 협력과 감시·감독을 강화 협동적 분위기 조성 의사소통, 정보흐름 원활화 주관적 성과 향상에 유용
단 점	<ul style="list-style-type: none"> 공정한 제도 설계 어려움 단기적, 개인적 업적에 집착 <ul style="list-style-type: none"> 인간관계에 악영향 소통과 조직학습을 저해 	<ul style="list-style-type: none"> 성과 창출 기능이 약함 동기부여 기능이 약함 무임승차 발생가능성 우수인재 확보 및 유지 어려움

한편, 한국에서는 성과급의 용어가 구체적으로 정의되어 사용되지 않고 있다고 평가되고 있다. 미국 등의 논문에서는 개인성과급과 집단성과급의 유형을 명확히 정의하여 연구를 진행하였지만 한국에서는 위의 일반적 성과급뿐만 아니라 개인성과급, 집단성과급 등 유형에 대해서도 명확한 분류가 이루어지지 않고 있다. 가령 집단성과급을 설명할 때 부분의 이론을 전체의 집단성과급이론으로 차용하여 설명하거나 집단성과급의 유형을 성과급제 일반으로 대표하여 사용하기도 한다. 또한 개인성과급은 연봉제, 집단성과급은 성과배분제라고 공식화하여 사용하고 있다⁸⁾. 특히, 집단성과급의 이익분배제와 성과배분제라는 용어가 명확히 분류되지 않고 집단성과급이라는 이름으로 사용되고 있는 것에 대해 김동원(2001)은 이익분배제도에 성과배분제도에 대한 이해가 폭넓지 않기 때문이기도 하다고 적었다.

실제로 한국에서는 이론적으로 성과급의 분류에 대해 탐구할 수 있는 기회가 크게 없었던 듯하다. 하지만 성과주의 임금유형의 용어가 명확히 통일되지 못한다면 연구가 축적되는 과정에서 혼돈이 있을 수 있으므로 한국식 성과급 유형에 대한 명칭이 재정리 되었으면 한다. 본 논문에는 기본적인 개념을 기준으로 성과급의 유형을 개인성과급과 집단성과급으로 구분하여 연구를 진행할 것이다.

제2 항 성과급제도 유형 및 비중결정요인 설명이론

성과주의 임금체제와 관련한 이론적 배경으로는 대리인 이론, 거래비용 이론, 자원의존이론, 전략적 인사관리론, 제도화 이론 등이 있다(유구창·박우성, 1999; 김동배, 2006; 김동배·김정환, 2011). 이에 더해, 김동원

8) 실제로 많은 논문에서 연봉제와 성과배분제를 개인성과급과 집단성과급제도로 정의하여 연구를 진행하고 있다. 하지만, 한국 연봉제의 경우 고정급과 변동급으로 이루어지는 등 성과만을 기준으로 산정되지 않고 있으며, 연봉제 산정기준 또한 집단의 성과 등을 포함 하는 등 다양하므로 연봉제를 개인성과급이라고 명확히 분류하기 어려운 점이 있다. 따라서 연봉제, 성과배분제 등 성과주의 제도를 정의할 경우 이러한 문제의식이 반영될 필요가 있을 것이다.

(2003)은 적합성 모델(Congruence Model)을 적용해 성과급 유형의 도입 요인에 대한 연구를 한 바 있다. 적합성 모델은 조직이 자신의 상황적 요인에 적합한 제도를 선택해야 한다는 내용을 담고 있는 이론이다. 본 논문에서는 선행연구를 바탕으로 대리인이론, 전략적 인사관리론, 자원의존이론, 상황적합성이론을 중심으로 이론적 논의를 계속할 것이다.

아래 <표3>은 성과급 유형을 결정짓게 하는 기업의 특징을 이론적 배경과 선행연구의 가설을 참고하여 분류한 것이다.

1. 주인-대리인 이론(Principal-Agent model)

대리인 이론은 성과급제도 실시의 주된 이론적 배경이다. 대리인 이론의 기본전제는 주인과 대리인이 계약관계를 맺고 있지만 정보비대칭 상황에서 대리인이 주인보다 많은 정보를 가지고 있게 되어 대리인이 주인의 이익과는 상반되는 행동을 하게 된다는 것이다. 대리인의 감추어진 행동으로 인해 주인이 입게 되는 대리손실을 감소시키기 위해 주인은 감독을 통해 행위를 통제하거나 성과주의 계약을 체결할 수 있다. 이 중 성과주의 계약을 체결함으로써 주인과 대리인의 이해관계를 일치시키는 방법의 일환이 성과급 제도이다.

유형 선택과 관련해서 대리인 이론에 의하면 감독비용이 높아서 행위 통제가 곤란하고 개인별 성과측정이 유용하면 개인성과급 계약이, 반면 동일한 조건이지만 개인별 성과측정이 곤란하면 집단성과급 계약이 대리인 문제를 완화하는데 효과적이라고 본다. 개인별 성과측정 비용과 관련해서 팀 작업이 활성화된 경우에는 개인별 성과를 분리하기 곤란하므로 집단성과급이 활용되고, 산출물의 양이 아니라 질이나 정확성이 중요해지는 경우에도 개인별 성과급이 덜 활용된다(김동배, 2006).

성과급의 비중과 관련해서 높은 성과급 비중은 동기를 부여하며 더 높은 노력을 하게 하여 더 높은 성과수준을 달성한다고 본다(Zenger, T.R. & Marshall, C.R., 2000). 한편, 대체 동기요인이 존재하면 성과급 크기를 줄이는 것이 최적이라고 예측한다(권일웅, 2012). 대체 동기요인으로 자

주 활용되는 변수는 장기고용의 여부(해고의 위협)로 장기고용이 동기부여 요인으로 작용하므로 성과급의 필요성이 줄어든다고 볼 수 있다. 이외에도 여성의 비중, 비정규직의 비중 또한 장기고용의 대체변수로 고려되고 있다.

2. 전략적 인사관리론(Strategic human resource management)

전략적 인사관리론에 따르면 인적자원관리가 조직에서 추구하는 전략적 관리와 연관되어 질수록 조직이 성과향상 등에서 발전이 가능하게 된다. 그러므로 전략적 인사관리론은 보상전략의 선행요인으로서 경쟁전략만이 아니라 경영환경, 조직의 라이프사이클, 조직규모 등 다양한 변수들과 보상전략간 관계를 살펴본다(김동배, 2006).

성과급 유형과 관련해 조직은 도입기에 집단성과급이 아닌 개인성과급을 도입할 확률이 높다.(Miceli & Heneman, 2000; Balkin & Montemayor, 2000; 김동배, 2006에서 재인용). 그리고 경영환경의 불확실성이 높거나 경쟁압력이 심한 경우에 개인성과급을 도입할 가능성이 높다(유구창·박우성, 1999) 또한 인사부서의 전문성이 높거나 조직 규모가 증가하는 경우 감독의 필요성이 증가하고 제도 도입 및 운영 규모의 경제 효과가 발생하므로 개인성과급을 도입할 가능성이 높다.(Brown & Heywood, 2005; 김동배, 2006에서 재인용) 이외에 인건비 부담이 증가하는 등의 상황 또는 단기노동자 구성이 높은 기업에서 임금유연성을 목적으로 개인성과급 보다는 집단성과급을 도입할 가능성이 있다.

성과급 비중과 관련해서 시장경쟁이 치열하거나 시장선도자의 위치에 있는 경우 우수 인재를 확보하고 개인의 기여도를 높이기 위해 개인성과급 비중을 높일 가능성이 있다고 설명한다.

3. 자원의존이론(Resource dependency model)

자원의존 이론은 경영의 주요 결정들은 조직 내의 자금이나 인적자원

등과 같은 주요 자원들을 통제하고 배분할 수 있는 내부 대리인과 외부 대리인에 의하여 영향을 받는다고 가정한다. 이 대리인들은 명시적 또는 암묵적으로 자원배분에 연관된 압력을 조직에 행사하여 어떤 특정한 혁신이나 구조를 조직이 채택하도록 하며, 따라서 조직의 구조나 인적자원관리 프로그램은 조직의 주요 자원들을 통제하는 대리인들에 의하여 형성되어질 수 있는 것이다(김동원,2003).

이 이론에 따르면 권력과 관련해 노동조합이 성과급 채택에 영향을 미칠 수 있다. 김동배(2006)는 노동조합의 연대주의와 위험회피의식을 이유로 대부분 노동조합과 개인 성과급간의 부의 관계가 있다고 설명한다. 따라서 노동조합이 있는 경우 성과급 도입 자체에 반대할 것이며, 성과급제도 중 개인성과급보다는 개인적 감시 효과가 덜한 집단성과급을 선호할 것이라고 본다.

4. 적합성 이론(Congruence model)

대리인이론, 거래비용이론, 자원의존 모형은 혁신의 효율성 측면을 주로 다루고 있고, 제도적 모형은 조직을 둘러싼 제도적 압력이 혁신의 설계에 영향을 주는 과정을 설명하고 있다. 그러나 프로그램의 목적이나 상황적 요인들이 제도 설계에 미치는 영향을 다루고 있는 이론은 없었다. 프로그램의 목적이나 상황적인 요인들은 실제로는 제도를 설계하고 있는 컨설턴트들과 실무자들이 가장 주목하는 요인들이지만 위의 네 가지 모형은 이러한 변수들이 설계에 미치는 영향을 설명하지 못하고 있는 것이다(김동원,2003).

Lawler(1988)는 논문에서 성과급제도에 있어 조직이 새로운 프로그램을 선택할 때에 산업과 구성원의 특징, 그리고 상황과 환경에 적합한 프로그램을 선택한다는 적합성 가설을 주장하였다. 조직에 도입해야 할 제도인지를 결정하기 위해서는 조직 업무와 사용기술과의 적합성, 기업 가치와의 적합성, 조직의 현재 경영접근방식과의 적합성의 세 가지 사항을 고려한 후 결정을 해야 한다고 설명했다. 김동원(2003)은 적합성 모델에

서는 ① 조직이 명백한 목표를 가지고 프로그램을 도입할 경우 그 목표와 일치하도록 프로그램을 설계할 것이며, 또한, ② 조직은 환경적, 상황적 제약조건을 보완해 줄 수 있는 프로그램을 도입하여 조직의 현존하는 요소들과의 시너지 효과를 극대화시키려 할 것으로 가정하였다. 구체적으로, 새로 도입되는 프로그램이 조직의 기존요소들과의 조화를 이루어 시너지를 극대화 할 때 프로그램 도입 후 조직의 전반적인 효율성을 향상시킬 것이므로 각 기업이 제도를 도입할 때 효과가 있으며 장기적으로 유용하게 작동할 수 있도록 각자의 기업문화와 상황에 적합한 프로그램을 도입하고 설계할 가능성이 높다.

따라서 적합성이론에 따르면 기업은 제도 도입에 앞서 자신의 기업에 성과급 제도를 도입하는 것이 적합한지를 판단할 것이다. 성과급제도가 실시 가능하지와 유용하게 쓰일 수 있는 제도인지에 대한 기준이 있을 것이며, 성과급 제도를 도입한다면 개인성과급 또는 집단성과급 중 선호하는 성과급제도가 있을 것이라는 가설을 세울 수 있다⁹⁾.

9) 제도와 조직과의 상관관계를 분류할 때 크게 하나의 최선의 프로그램이 어떠한 상황 하에서도 잘 기능한다는 일반론적인 접근방법(Universal Approach)과 이와 반대되는 상황적 접근방법(Contingency Approach)으로 나뉜다. 상황적 접근방법의 일환인 적합성 이론에서 뿐만 아니라 전략적 인사관리론에서도 제도의 조화성 또는 적합성이 중요함을 설명하고 있다. 김동원(2003)은 상황적 접근방법을 설명할 때 전략적 인사관리론도 적합성이론과 마찬가지로 조화성과 적합성을 중시하지만 전략적 인사관리론과 적합성 이론이 시사하는 조화성에 대한 개념을 다르게 설명할 수 있다고 정리하였다. 상황적 접근방법에 따르면 조화성은 크게 외부적 조화성, 적합성, 내부적 조화성으로 구분된다. 전략적 인사관리론에서 주장하는 조화성은 내부적 조화성과 외부적 조화성에 있다. 제도를 채택할 때 회사들이 경쟁전략과 적합한 인적자원 관리의 관행이나 제도를 채택하는 외부적 조화성(External fit)과 회사들이 상호보완적이고 상호 지원하는 성격을 가진 인적자원관리의 관행이나 제도들을 채택하는 경향인 내부적 조화성(Internal fit)을 고려한다는 것이다. 한편, 적합성 이론에서 주장하는 조화성은 적합성으로 설명가능 하다. 적합성(Congruence)은 제도와 제도의 도입목표 및 기술적 환경과의 적합성을 따지는 개념이다. 이는 기업 경영활동의 가장 근원적인 지침을 제공하는 경영전략의 최상위 개념인 외부적 조화성과 실무에서 집행되는 인적자원관리의 관행이나 제도를 의미하는 내부적 적합성의 중간단계의 개념이다.

<표3> 성과급유형 결정요인의 이론적 배경 정리

이론		개인성과급 채택	집단성과급 채택
대리인 이론	성과측정의 어려움	개인별 성과측정 쉬움	개인별 성과측정 어려움
	협동의 필요성	개인적 업무가 많음	팀 작업이 많음
	산출물 특징	산출물의 양이 중요	산출물의 질이 중요
전략적 인사관리론	경영환경	경영환경이 불확실함	경영환경이 안정적
	경쟁압력	경쟁압력이 심함	경쟁압력이 비교적 약함
	조직의 연령	조직 생성(도입)기	조직 성숙(안정)기
	조직 규모	조직 규모 큼	조직 규모 작음
	인사관리역량	인사부서의 전문성 높음	인사부서의 전문성 낮음
자원의존 이론	노동조합	노동조합 없음	노동조합 있음

주1) 집단성과급의 경우 집단에 도입될 경우 규모의 크기와 무관하게 무임승차(free riding) 현상으로 비효율을 초래할 우려가 있다고 보고 있다. 하지만 이론적으로 집단성과급 지급에 반복게임(repeated game)이라는 설정이 추가된다면 그 결과가 다를 수도 있다. 반복게임하의 집단성과급은 무임승차를 방지할 수 있으며 성과를 창출하는 균형을 달성할 수도 있다(Kruse, 1992). 또한, 집단성과급으로 비효율이 초래될 가능성도 있지만 동료 감시(peer monitoring)효과로 무임승차 현상을 어느 정도 방지할 수 있다는 견해도 있다. 그럼에도, 규모가 작을수록 동료 감시와 개인 간의 감시가 용이해 질 것이므로 집단성과급은 조직 규모가 작은 경우 채택 확률이 높다고 볼 수 있을 것이다.

제2 절 선행연구의 검토

제1 항 개인성과급에 관한 선행연구

개인성과급에 관한 연구는 대표적으로 ‘성과급일반’ 또는 ‘연봉제’라는 단어를 통해 이루어졌다. 개인성과급 일반에 대한 연구는 찾기가 어려웠

지만 많은 논문에서 한국의 개인성과급제를 ‘연봉제’라고 정의하여 논의를 전개하고 있었다. 교과서의 용어로 표현하면 연봉제는 개인별 평가에 따라서 임금인상을 차등하는 메리트 임금(merit pay)과 개인별 평가에 따라서 상여금을 차등하는 성과상여금(Lum-sum bonus)이 혼합된 것으로 볼 수 있다(김동배, 2006).

개인성과급제를 연봉제로 정의하고 논의를 전개하고 있는 논문의 연구 경향은 대체로 성과급의 이론적 탐구와 실태조사나 성과급을 독립변수로 하여 성과 향상에 미치는 영향에 대한 연구가 많았다.

유구창·박우성(2007)은 연봉제가 일인당 부가가치로 측정한 성과 향상 효과에서 긍정적이라는 결과를 제시하였다. 비록 성과배분제도의 효과는 없었지만 목표관리제는 연봉제와 함께 사용하는 경우 단독 사용할 때보다 효과가 큰 것으로 나타났다.

손혁(2009) 또한 연봉제로 설명될 수 있는 개인성과급제를 적용받는 종업원들이 자신의 과업특성(성과측정용이성, 성과통제력)의 정도가 임금 공정성 지각과 경영자 신뢰도에 정의 영향을 미치며, 과업의 성과측정용이성과 성과통제력, 그리고 과업의 상호의존성은 경영자신뢰도에 유의미한 정의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

개인성과급과 관련된 또 다른 논문 주제로 개인성과급의 도입요인에 대한 연구결과가 많았다. 유구창·박우성(1999)은 연봉제 도입이 기술적 압력(불확실성, 자원의존성, 경쟁정도)과 제도적 압력(도입비율, 30대 재벌, 경영대학원 수학, 경총회원)에 영향을 받을 것이라는 가설을 세우고 이론적으로 풀이했다. 유구창·박우성(2007)은 이후 실시한 실증분석에서 차별화전략, 임사담당 임원의 유무, 최고경영자의 경영대학원 수학여부, 30대 재벌그룹의 소속 여부 등이 도입요인으로 작용하는지 분석하였다. 결과적으로 성과주의 인사제도 도입의 결정요인이 합리적인 이유(기업의 추구 전략, 시장 경쟁에 대처)측면 보다는 제도적인 측면(30대그룹 소속사, 최고경영자의 학위)에서의 변수들이 설명력이 더 높았다.

노용재·김동배·박우성(2003)은 합리적 관점 변수인 기업의 경쟁전략과 제품시장의 경쟁, 노동시장의 유연성 지각 등이 혁신적 인사제도의 도입

에 정(+)의 영향을 미치고, 제도적 동형화 관점에서 공공근접성, 외국인 지분율, 인사부서의 위상 및 규모, 최고경영자의 네트워크 등이 인사제도 도입에 정(+)의 영향을 미친다는 가설을 세웠다. 그 결과 합리적 선택과 제도적 동형화 압력이 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있고 특히 노동시장의 유연성 지각, 외국인 지분율, 재벌계열사 여부가 인사제도 도입에 일관되게 정의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

한준·구자숙(2007)은 실증분석을 통해 연령이 낮을수록, 자산이 적고, 노조조직률이 낮을수록 절충적 성과주의가 아닌 철저한 성과주의를 도입할 가능성이 높다고 밝혔다. 자산규모, 외부컨설팅을 받는 것, 그리고 시장선점 및 추격 전략을 채택할 경우 호봉제만 유지하기 보다는 성과주의 시스템을 도입할 가능성이 높았다. 또 자산규모, 해외자본 및 공공부문의 자본투자, 기업집단에 소속된 경우에 체계적인 보상시스템을 갖추지 못하기 보다는 성과주의 시스템을 채택할 가능성이 높았다.

김동배(2010)는 제도적 동형화와 상징적 동조의 개념을 이용해 연봉제 도입에의 영향을 분석하였다. 그 결과로 공공부문은 강압적 동형화와 상징적 동형화와 연봉제 도입이 정(+)의 관계에 있었지만 기업집단의 계열사는 강압적 동형화와는 정(+), 상징적 동형화와는 부(-)의 관계에 있는 것으로 나타났다.

이외에도 성과급제 도입 및 수용성이 높은 환경에 대한 연구도 있었다. 송하식·이덕로·김주엽(2002)은 개인중심, 업정 중심의 문화를 가진 조직이 집단중심, 속성중심 문화를 가진 조직보다 연봉제 도입에 긍정적이라고 주장하였고, 양혁승(2003)은 개인의 가치관이 성과주의 임금제도의 가치관(개인주의, 차등주의, 성과주의)과 일치할 경우 연봉제 수용성이 높아진다고 밝혔다.

성과급제의 효과에 대해 긍정적인 논문이 많았지만 개인인센티브제에 대해 비판적인 의견을 제시한 논문도 있었다. 박상언(2000)은 성과 측정의 어려움, 팀워크의 파괴, 장기적 성과 도외시 등의 이유로 성과급 제도의 대안을 제시하며 성과급제도에 비판적 태도를 취하는 것의 필요성을 역설하였다.

제2 항 집단성과급에 관한 선행연구

집단성과급과 관련된 연구로는 선행연구를 바탕으로 제도에 대한 이론적 서술을 주로 한 논문이 있었다(김동원·이원희, 2008; 원인성, 2008; 황인경, 2003; 이영면·김환일, 2000). 특히 원인성(2008)은 논문에서 과거 문헌연구를 정리한 후 집단성과급의 장점이 상호감시체제를 통해 근로자들의 작업수행 노력 증진, 노동자들의 숙련 향상, 기업 조직 내 의사소통의 원활화 등을 통한 생산성 향상의 효과라고 적었다.

집단성과급에 관한 실증연구로는 주로 집단성과급을 독립변수로, 생산성 또는 품질, 종업원 태도, 협동행위 등 객관적·주관적 효과를 종속변수로 하여 이루어져왔다. 집단성과급의 효과에 대해 연구한 국내문헌에 따르면 대다수의 연구결과들이 집단성과급제가 기업의 생산성 향상과 노사관계 증진에 기여하고 있다고 평가하였다.

원인성·노용진(2007)은 실증연구를 통해 집단성과급제가 재무성과, 노동생산성, 품질에 긍정적 영향을 미친다고 설명하였다. 마찬가지로 원인성(2007)은 성과배분제가 생산성 및 품질 등 경영성과 향상에 긍정적으로 기여하고 있는 것으로 추정된다고 설명하였다. 특히 경영성과에 효과는 자율작업팀(팀제)과 성과배분제를 동시적 도입할 때 긍정적 효과가 더욱 크다는 결과를 제시하였다. 이후 원인성(2008) 논문에서는 팀단위 집단성과급제 도입 사업체와 기업단위 도입 사업체의 관계에서 팀 단위 도입 사업체에 보다 생산성 측면에서만 긍정적인 영향이 있었다고 추가적 논의의 결과를 정리하였다.

노용진(2002) 또한 노사관계 관행 및 의식에 관한 조사를 통해 국내기업들에서 종업원 경영참여 프로그램은 유의한 생산성 효과가 없었다고 밝혔다. 반대로 집단성과급제는 양의 생산성 효과가 있는 것으로 확인되었다.

김동배·이인재·장지예(2006)에 따르면 성과배분제는 인당 매출액과 유의한 정(+)의 관계를 보이며 조직규모와 노동조합의 영향은 유의하지 않았지만 제조업에서 도입되는 경우, 수요변동이 높은 경우 경영성과와 통

계적으로 관련성이 높은 것으로 나타났다.

이처럼 집단성과급제가 경영성과에 미치는 영향을 긍정적으로 평가하는 논문이 많았지만 집단성과급제가 종업원의 동기부여효과가 있는지에 대한 논문에서는 집단성과급 도입기업과 미도입기업 간에 차이가 존재하지 않는다는 결과도 있었다(박우성, 2004).

집단성과급이 기업성과에 미치는 직접적 영향 이외에도 집단성과급의 효과가 잘 발휘될 수 있는 여건에 대한 연구도 실시되었다. 양동훈(2005)에 따르면 임금 결정시 집단성과가 반영된다고 지각하는 경우, 집단주의 가치관이 높은 경우에 더욱 높은 수준의 협동행동을 보이는 경향이 있다고 주장하였다 박노근(2008)은 기업의 전략이라는 변수를 추가하여 시장 추정전략을 가진 기업에서 집단성과급이 성과를 향상시키는 정도가 크다고 주장하였다. Cooke(1994)은 종업참여프로그램은 비노조사업장보다 노조사업장에서 성과향상에 미치는 영향이 컸다. 반면에 이윤분배제, 이익공유제는 비노조사업장에서 노조사업장보다 성과에 효과가 컸다. 즉, 그룹 인센티브가 노조사업장 보다는 비노조 사업장에서 기업성과에 더욱 긍정적인 효과를 갖고 있음을 발견하였다. 무엇보다도 집단성과급은 직무의 상호의존성이 높고 개인의 노력에 대한 관찰이 가능하며 집단주의 문화가 공유된 상황 하에서 집단성과급이 성과를 향상시키는 경향이 있었다(Earley, 1989; Wageman & Baker, 1997; 양동훈, 2002에서 재인용).

제3 항 성과급 유형에 관한 선행연구

선행연구 중 성과급 유형을 이익공유제와 종업원지주제(ESOP)의 도입이유를 분석하거나(Kruse, 1996) 개인성과급과 집단성과급으로 나누어 연구를 진행한 사례가 있었다. 연구는 주로 임금 유형의 결정요인이나 지급유형이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구가 많았다.

양동훈(2004)은 집단성과급이 개인성과급보다 성과촉진효과가 떨어진다고 알려져 있지만 몇 가지 조건하에서 집단성과급의 성과촉진효과가 작

지 않을 것이라고 예측했다. 즉, 집단성과급은 조직의 문화나 개인의 가치관이 집단주의적 성향을 보일수록 효과를 발휘할 가능성이 높았고, 개인 간 작업의 상호의존성이 높은 상황에서 집단성과급이 역할을 할 수 있을 것이라 주장했다. 또 집단성과급의 촉진효과는 개인성과급과 집단성과급이 모두 도입된 경우가 집단성과급 만 도입된 경우보다 높을 것이며, 성과창출효과는 집단의 규모가 작을수록 높게 나타날 것이라고 설명했다.

또한 London & Oldham(1997)은 성과급을 개인성과급과 집단성과급(집단의 보상이 집단의 평균성가에 근거해 지급될 때, 집단의 보상이 집단의 고성과자의 성과에 근거해 지급될 때, 집단의 보상이 집단의 저성과자의 성과에 근거해 지급될 때)으로 나누어 성과창출효과를 실험했다. 그 결과 개인성과급을 지급할 때와 고성과자의 성과에 근거해 집단성과급을 지급할 때 성과효과가 다른 경우보다 월등히 높았다. 따라서 집단성과급의 효과가 개인성과급보다 낮지 않으며 집단에서 성과향상효과를 얻기 위해서는 성과급 지급 설계와 집단 내 구성원의 성과가 중요한 역할을 미친다고 분석했다.

McGee, H. M. et al(2006)은 실험조사를 통해 개인성과급과 집단성과급을 함께 지급한 참가자들의 성과가 시간급여를 받은 참가자보다 좋았다고 밝혔다. 또 개인성과급을 지급받다가 집단성과급을 지급받게 된 경우 성과감소에 큰 영향이 없었지만, 반대의 경우에는 성과가 향상했다. 개인성과급은 집단성과급보다 선호도와 만족도가 높았으나 집단성과급은 선호도와 만족도가 낮았다. 마지막으로 고성과자는 집단성과급보다 개인성과급을 선호하며 개인성과급을 지급받을 시에 성과가 좋았다.

양동훈(2005)은 또 임금의 결정시에 집단성과과 높게 반영된다고 지각한 구성원이 그렇지 않은 구성원에 비하여 보다 높은 수준의 협동행동을 보였으며 개인성과의 반영정도는 협동행동에 통계적으로 유의한 관계를 보이고 있지 않았다고 밝혔다. 또한 집단주의 가치관이 높은 경우에 집단성과의 보상반영 정도를 높게 지각할수록 더욱 높은 수준의 협동행동을 보이는 경향이 관찰되었다고 적었다.

정영양·최장호(2008)의 실증분석 결과에 따르면 종합적인 성과급제도

보다 개인성과급 제도만 사용하는 기업에서 종업원의 직무만족도가 낮았다. 그리고 조직 내 역할에 따라 임금제도가 달라져야 하고, 성과급제도의 비중이 높은 기업일수록 종업원의 직무만족도가 높다는 점도 함께 밝혔다.

김해련(2012)는 병원의사를 대상으로 개인성과급 또는 집단성과급을 받는 의사의 임금만족도, 임금공정성, 직무성과 및 의사들 간의 협력적 분위기에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 연구 결과, 개인성과급을 지급하는 병원은 집단성과급을 지급하는 병원보다 임금수준에 대한 만족도와 임금 공정성을 인식하는 정도가 높았다. 또한 집단성과급을 받는 의사들이 개인성과급을 받는 의사보다 성과가 좋고 협력적 분위기도 좋았다고 밝혔다.

김재겸(2004)는 성과급 유형을 개인성과급과 집단성과급으로 나누고 성과급의 유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구를 하였다. 연구 결과에 의하면 개인성과급 제도에서 조직몰입 및 직무만족은 조직적, 과정적 공정성과 정(+)의 인과관계를 보였지만 집단성과급제도에서 조직몰입은 조직적, 개인적 공정성의 인식과 정(+)의 인과관계에 있었고, 직무만족은 외적 공정성과 내적 공정성의 과정적 공정성에 유의하였다. 이를 통해 성과급 유형에 따라 조직몰입 및 직무만족에 공정성 인식의 영향력 차이가 있음을 확인하였다.

한편, 김동원(2003)은 적합성이론을 근거로 집단성과배분제의 유형선택에 대한 실증적 연구를 진행하였다. 집단성과배분제(스캘러플랜, 렉커플랜, 임프로세어 등) 유형선택요인을 고찰하기 위해 연구자는 미국과 캐나다의 217개 사업장을 우편설문하였다. 결과로 적합성 요인이 프로그램 선택에 영향을 미치며, 그 중에서도 상황적 요인들(노동집약도, 조직의 규모, 제조업 여부)과 성과배분제 실시목표(비노동 비용절약, 노사관계 개선)와 제도적 요인이 집단성과배분의 유형선택에 영향을 미친다는 결과를 도출하였다.

이와 관련해 Balkin & Montemayor(2000)도 적합성 이론을 근거하여 팀성과급이 사용되는 상황을 분석했다. 그리고 실무자들이 팀성과급을 도

입하기 전에 각자의 기업의 재정과 여유와 조직의 새로운 제도에 대한 흡수능력(absorptive capacity)을 고려하는 것이 중요함을 역설했다. 기업의 생명주기와 관련해 도입기의 기업이 그렇지 않은 기업보다 개인성과급을 쓸 가능성이 높다고 봤다. 도입기에는 핵심인력을 채용 및 유지하여 기업 성장을 집중적으로 관리해야할 필요성이 있기 때문이다. 또, 작업이 주로 팀으로 이루어지는 기업에서 팀성과급을 채택할 가능성이 높고 조직 문화와 리더들이 가치관이 팀 중심의 문화와 성과를 공유하는 것을 가치 있게 생각할수록 팀 성과급을 채택할 가능성이 높다고 보았다.

이익공유제(profit sharing)과 종업원지주제(Employee ownership plans)의 유형을 결정하는 요인에 대한 연구에 따르면 생산성 관련 동기, 유동성 관련 동기, 노조사업장이 제도 결정노조사업장은 두 가지 제도를 모두 도입하지 않지 않거나 차례로 도입할 가능성이 높았다(Kruse, 1996).

제4 항 성과급 비중에 관한 선행연구

성과급의 연구주제는 성과급제도 자체와 유형, 도입, 비중 등 다양하지만 그 중 도입여부 만큼 성과급의 비중을 어떻게 해야 하는가가 성과급제도 연구의 중요한 문제였다. 실제로 성과급제도 연구에서 성과급의 크기는 많은 연구에서 비중 있게 다루어져왔다.

이와 관련해 우선적으로 성과급 비중의 효과를 분석한 연구결과가 많았다. 일반적으로 성과급의 비중이 높을수록 생산성 등이 향상된다는 연구결과가 많았다. 박수경(2009)은 성과급 비중이 높을수록 기업의 재무적 성과와 노사관계가 좋아진다고 밝혔다. 박우성(2004)은 월 통상임금에서 차지하는 집단성과급의 비중이 높을수록 생산성이 향상된다고 밝혔다. Zenger & Marshall(2000)은 성과급 비중이 크면 근로자에게 노력의 동기를 부여하게 되므로 성과가 향상된다고 설명하며 집단의 크기가 작을 때 경영참여가 높을 때, 제도의 존속기간이 집단성과급의 비중과 관련이

있으며, 집단성과급 비중이 수익성에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다.

오세진·이요행(2005)은 대학생들을 대상으로 모의작업과제를 부여하여 실험한 결과 성과급 비중(0%, 10%, 100%)이 가장 클 때 올바르게 수행된 과제의 수가 많고 비직무행동에 개입한 시간의 양이 적다고 밝혔다. 양동훈(2005)은 집단주의가치관을 조절효과변수로 설정하여 집단주의 가치관을 가진 기업이 성과급 보상제도가 높을수록 협동행동을 많이 한다고 밝혔다. Zenger & Marshall(1995)은 근로자가 받는 성과배분액이 클수록 노사관계가 개선되었다고 설명했고, Kruse(1993)는 이익분배액의 크기가 작업장 관계 및 성과에 중요한 요소로 작용한다고 서술했다.

이외에 성과급 비중의 결정요인을 분석한 논문도 있었다. Zenger & Marshall(2000)은 집단의 크기, 집단의 존속기간에 따라 전체보상에서 집단보상이 차지하는 비율(집단성과급 집중도)이 높다고 밝혔다. 임채홍(2007)은 특히 성과급 비중에 있어서 공공기관의 유형 중 출(투)자기관이 다른 기관과 비교하여 상대적으로 차등 폭이 높다는 결과를 제시하였다. 김상현(2007) 또한 당기순이익이 증가하면 월 대비 연간 성과배분금액의 비중이 줄어들며 이러한 현상은 민간부문에서 더욱 뚜렷하게 나타난다고 주장하였다. 이외에도 공공부문과 민간부문의 성과급 비중 결정요인을 대리인 이론을 통해 분석한 연구도 있었다(권일웅, 2012). 이에 따르면 성과급 도입률은 공공부문이 민간부문보다 높았으며 도입여부 결정요인은 이론적 요인보다는 환경적 요인(외국인 지분율, 인사관련 자문여부 등)에 긍정적 영향을 받는다는 결과가 나왔다. 결론적으로 성과급의 비중이 대리인 이론이 설명하는 바대로 성과지표의 정확성이 높은 곳(소집단 작업장이 아닌 곳, 수요 증가를 예상하지 않는 곳, 단순 업무 사업장)과 대체동기요인이 존재하는 곳에서 성과급의 비중이 커지고 대체동기요인이 존재하는 곳(여성비중이 높은 사업체, 해고위험이 없는 사업체, 30세 미만의 비중이 높은 곳)에서 성과배분금액의 비율이 커진다고 밝혔다.

박수경(2009) 또한 집단성과급의 비중을 ‘집단성과급이 근로자 연봉에서 차지하는 비율’로 정의해 집단성과급 비중의 결정요인과 비중이 조직효율성에 미치는 영향을 분석했다. 그리고 기업의 규모가 클수록, 기업의

영업·서비스직비율이 높을수록, 기업의 매출평균액이 높을수록 집단성과급 비중이 높아지지만 노동조합은 없을 경우에 집단성과급 비중이 높다는 결과를 제시하였다. 집단성과급 비중이 높을수록 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 노사관계분위기가 좋아진다는 결과도 함께 서술했다.

제5 항 선행연구의 정리 및 새로운 연구문제의 설정

성과급 제도에 관한 연구는 주로 성과급제도의 정의, 특징, 도입방안을 이론적으로 정리하는 연구와 성과급제도의 실태조사 또는 인식조사를 주로 하여 이루어졌다. 무엇보다도 성과급제도에 있어 가장 활발히 연구되어온 부분은 성과급제도의 도입 또는 비중이 기업의 성과(매출액, 노사관계 등)에 미치는 영향이었다. 나아가 성과급제도 도입의 배경과 적합한 기업문화에 대한 특징에 대한 연구라는 새로운 문제와 함께 최근에는 공무원, 교사, 의사 등 특정의 대상에게 실시될 수 있는 성과급에 대한 연구가 이루어지고 있는 추세이다

이처럼, 성과급의 명암과 성과급 자체를 독립변수로 하여 성과급제도의 성과에 대한 효과에 관한 연구가 이루어져왔다. 하지만 성과급 제도를 종속변수로 하여 이루어진 연구를 찾기가 어려웠다. 성과급 제도를 종속변수로 하여 이루어진 연구 중 주목할 만한 연구로 김동원(2003)이 성과배분제 유형의 결정요인에 대한 연구를 진행한 바 있다. 하지만, 미국, 캐나다 지역의 집단성과급 내의 제도(스칼론플랜, 렉커플랜, 임프로웨어플랜, 커스트마이즈드플랜) 중 하나의 유형을 결정짓는 요인에 집중하였으므로 한국에서 이루어진 유형연구가 첫째로 부족하다. 또한 위 논문이 집단성과급 안에 주목하였으므로 논의를 확장해 개인성과급과 집단성과급을 함께 비교분석하고 이러한 유형의 결정요인을 묻는 연구가 필요하다.

즉, 개인성과급과 집단성과급이라는 단어는 쉽게 인식되어 많이 사용되고 있지만 성과급 제도를 유형으로 구분해 분석한 논문은 많지 않았다.

무엇보다도 한국의 기업들이 성과주의 임금체제의 유형을 채택하게 하는 요인이 있는지에 대한 연구가 이루어지지 못했으므로 이러한 연구의 공백을 메우는 것이 필요하다고 생각한다. 이를 통해 성과급 체도를 종속변수로 하여 실시하는 연구의 폭을 더할 수 있을 것이다.

위의 연구와 더불어 개인성과급 비중 결정요인에 대한 연구결과 또한 본 논문에서 제시하고자 한다. 많은 선행연구에서 성과급의 비중을 전체 급여 중 개인성과급의 비중을 변수로 정의하거나 단순히 성과배분제의 크기를 성과급의 비중으로 정의하여 연구를 진행하였다. 일례로 박수경(2007)은 집단성과급 비중의 결정요인과 집단성과급 비중이 조직효과에 미치는 영향에 관해 고찰한 바 있다. 여러 선행연구와 박수경(2007)의 논문에도 불구하고 성과급 비중을 다양한 방법으로 정의해 연구해 볼 필요가 있다. 박수경의 논문에서는 집단성과급을 기본급, 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급 중 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급의 크기로 정의하여 논문을 전개하였다. 기존 논문과의 차별성을 위해 본 논문에서는 기존에 연구의 종속변수로 사용되었던 ‘전체 급여 중 개인성과급의 비중’과 ‘차등 지급된 성과급 중 개인성과급이 차지하는 비중’으로 성과급의 비중을 재정의할 것이다. 이를 통해 성과급 자체에 더욱 집중할 수 있고 성과급 비중에 대한 연구의 범위를 넓히는 데 기여할 수 있을 것이다.

제3 장 연구자료 및 연구설계

제1 절 연구대상 및 연구자료

성과주의 임금체제 유형의 결정요인과 성과급 비중의 결정요인을 분석하기 위해 본 논문은 한국직업능력개발원이 실시해 배포하고 있는 인적자본기업패널조사(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)를 연구

자료로 선택하였다.

인적자본기업패널조사(HCCP)는 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용을 파악하기 위하여 한국직업능력개발원 주관으로 2005년도에 조사가 처음으로 시작되었다. 이후 동일한 대상 기업을 격년(2년) 단위로 추적 조사하는 중장기 패널조사로 수행되고 있다.¹⁰⁾

이 HCCP의 장점은 다음과 같다. 첫째, HCCP는 패널데이터 중 기업단위로 조사되는 자료이다. 국내외 패널자료의 많은 수가 사업체 단위로 조사되고 있지만, 기업의 인적자원 관리가 전사적 차원에서 이루어지므로 기업 단위 조사가 더 정확한 현실파악에 가능하다. 둘째, 기업의 인적자원 관리의 시간적 변화를 분석할 수 있어 종단분석이 가능하므로 인적자원 수준의 양적·질적 변화를 중장기적으로 파악할 수 있다.

1차(2005년)와 2차(2007)년도의 모집단은 우리나라에서 사업 활동을 하고 있는 모든 기업체이며, 기업 표본 추출의 조사 모집단은 한국신용평가정보(주)의 『KIS 기업 Data(2005)』 개요 정보에 속한 기업 중 근로자 수 100인 이상이면서 일반 기업 이상으로 1,899개 기업이다. 추출은 먼저 산업별(대분류 3개 산업, 중분류 16개 산업)로 기업 표본을 추출하고, 다음은 규모별, 기업형태별 순으로 표본추출이 이루어져 산업별, 규모별, 기업형태(상장, 코스닥, 등록 등)별로 450개 기업을 추출(추출률 23.7%)하였다. 이 중 산업은 1차 산업과 3차 산업 중 인적자본 축적의 의미가 없는 산업을 제외하였다.

3차(2009)년도 조사부터는 제 9차 한국표준산업분류가 2008년 2월 1일부터 시행되어, HCCP도 한국표준산업분류 9차 개정사항을 적용하여 표본설계를 보완하였다. 모집단은 우리나라에서 사업 활동을 하고 있는 모든 기업 중 한국표준산업분류 9차 개정 대분류 기준으로 제조업, 출판/영상/방송통신 및 정보서비스업, 금융 및 보험업, 전문과학 및 기술서비스업, 교육서비스업, 예술 스포츠 및 여가 관련 서비스업에 해당하는 기업이다. 모집단은 한국신용평가정보(주)의 『KIS 기업 Data(2007)』 개요

10) 한국직업능력개발원(www.krivet.re.kr) 홈페이지에 자세한 내용이 있다.

정보에 속한 기업 중 근로자 100인 이상이면서 자본금 3억 원 이상인 기업이다. 기업 표본 추출을 위한 층화변수는 산업(대분류 6개), 규모(100~299명, 300~999명, 1000명 이상)이다. 표본은 층화변수에 의해 층화를 한 후, '기존 패널기업의 우선 배정'→'탈락(망실) 기업의 표본 대체'→'업종 제외기업과 추가 추출 기업의 신규 표집'의 단계 순으로 각 층별로의 임의표본추출로 선정하였다.

즉, HCCP는 기업만을 대상으로 패널자료로 수집되었으므로 유용하게 쓰일 수 있을 것이라고 기대된다. 특히 성과보상에 대한 설문문항을 포함하고 있으며 보상 제도를 세분화하여 응답하도록 설계되어있다. 무엇보다도 성과급 비중 등 보상제도 물음에 주관식으로 답변하는 설문문항이 있어 성과연구에 강점을 가지는 자료이다.

<표4> HCCP 패널 조사 구성

구분		2005	2007	2009	2011
산업별 조사결과	제조업	303	316	333	369
	금융업	35	35	37	37
	비금융서비스	116	116	103	94
규모별 조사결과	100~299인	181	193	220	239
	300~999인	186	183	171	171
	1000~1999	41	46	34	47
	2000인이상	46	45	48	43
조사된 총 기업수		454	467	473	500
패널 유지 기업		454	410	310	271
조사된 전체 근로자수		13,101	11,473	10,019	10,064

자료: 한국직업능력개발원, 한국인적자본기업패널조사 사용자지침서, 2011.

주1) 조사년도 마다 휴업, 휴업, 폐업, M&A등의 망실과 조사 거절 등의 사유로 패널에서 탈락한 기업 발생하였다.

주2) 1차(2005)년도~4차(2011)년도 패널 기업으로 연속으로 유지·조사된 기업은 총 271개이다.

<표5> HCCP 연도별, 산업별 표본 규모

구분	산업분류 (1차,2차)	05년	07년	산업분류 (1차,2차)	09년	11년
제조업	음식료품	300	316	음식료품	333	369
	섬유/봉제/모피			섬유/봉제/모피		
	석유/화학			석유/화학		
	고무/플라스틱			고무/플라스틱		
	금속/비금속			금속/비금속		
	기계장비			기계장비		
	컴퓨터 및 사무용기			컴퓨터 및 사무용기		
	전기			전기		
	전자			전자		
	자동차/운송장비			자동차/운송장비		
금융업	금융/보험/연금	34	35	금융/보험/연금	37	37
비금융 서비스업	통신업	8	10	출판,영상, 방송통신 및 정보서비스업	48	40
	SW/SI/온라인DB	44	42	전문, 과학 및 기술서비스업	31	29
	전문직서비스	23	24	교육서비스업	7	9
	인력대행/교육서 비스	30	34	예술,스포츠 및 여가관련 서비스업	17	16
	오락/문화	11	6			
총계		454	467	총계	473	500

주1) 3차(2009)년도부터 제 9차 한국표준산업분류 개정사항 적용하여 업종을 분류하였음.
구분의 제조업, 금융업, 비금융업·서비스업은 HCCP 자체 분류임.

주2) 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업: 출판업, 영상·오디오 기록물 제작 및 배급업,
방송업, 통신업, 컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 및 관리업, 정보서비스업

주3) 전문, 과학 및 기술 서비스업: 연구개발업, 전문서비스업, 건축기술, 엔지니어링 및
기타 과학기술 서비스업, 기타 전문 과학 및 기술 서비스업

주4) 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업: 창작, 예술 및 여가관련 서비스업, 스포츠 및
오락관련 서비스업

제2 절 연구모형의 설정 및 조작적 정의

본 논문은 성과급 유형의 결정요인과 성과급 비중의 결정요인을 연구문제로 하고 있다. 본 논문에서는 성과급과 관련된 독립변수가 성과급 설계 전반에 일정한 방향성을 가지고 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다. 모형은 성과급의 대표적인 제도인 개인성과급에 집중하여 주요 가설을 설정하였다. 즉, 성과급의 유형인 개인성과급 도입과 정(+)의 관계에 있는 요인이 개인성과급의 비중에서도 동일하게 정(+)의 영향력을 미칠 것이라고 예측해보았다.

가설이 실제 성과급의 설계와 합치하는지 분석하기 위해 독립변수를 채택하였다. 주요 변수는 기존 성과급 논문에서 많이 다루지 못했던 적합성이론을 기준으로 구분하였고 세부변수는 성과급제도의 대표적인 이론인 대리인 이론, 전략적 인사관리론, 자원의존이론 등도 적용하여 가설을 세웠다. 적합성이론의 변수는 일정 부분 기존 이론에서 설명하는 변수와 동일한 경우가 많다. 따라서 기존의 독립변수를 다양하게 적용하여 설명해보는 기회가 될 수도 있을 것이다.

적합성 이론의 주요 논리는 기업이 제도를 도입할 때 기업의 가치, 목표와 기업의 기술, 조직구조 등의 특징, 그리고 기타 기업이 직면하고 있는 상황에서 맞는 제도인지 검토하여 기업에 적합한 제도를 도입하려 한다는 것이다. 이 이론을 바탕으로 구체적으로 성과급의 유형을 결정짓는 요인을 크게 기업내부의 상황변수, 조직목표 변수로 설정하였다. 즉, 기업은 제도를 도입할 때에 기업 내부적으로 필요하며 조화될 수 있는 제도인지, 제도가 기업이 처한 환경적·상황적 제약조건을 보완해 줄 수 있는 지, 그리고 제도를 도입할 때 기업의 목표와 일치하고 목표 달성에 도움이 되는 제도인지 검토할 것이다. 기업내부 상황변수의 세부변수는 산업분류, 경영체제, 노동조합유무, 노사관계, 기업의 규모, 기업의 연령, HR전담조직유무, 기타보상제도의 유무로 정의하였고 기업 목표의 세부 독립변수는 시장전략, 경영목표 등으로 설정하였다. 즉, 본 논문의 주요 연구 가설은 다음과 같다.

기업내부 상황요인은 성과급 유형 및 비중결정에 영향을 미칠 것이다.
기업의 목표는 성과급 유형 및 비중결정에 영향을 미칠 것이다.

성과급 유형과 비중은 밀접한 관계를 가지고 있으므로 논문에서 함께 연구하는 것이 의미 있을 것이다. 가령 성과급을 도입하더라도 비중을 낮게 설정할 경우는 성과급이 형식적으로만 도입된 상황이라고 볼 수 있다. 실질적인 성과급을 실시를 가정할 경우 성과급은 도입과 함께 비중 또한 높게 설정될 것이라는 예측이 가능하다. 따라서 성과급의 유형결과요인과 비중결정요인 가설은 일정부분 연속성을 가지고 설명될 수 있을 것이다. 아래는 독립변수의 성과급제도에 대한 가설을 정리한 것이다.

제1 장 성과급 유형의 결정요인에 관한 연구

성과급 제도의 유형을 결정하는 것은 제도의 성공적 실시의 여부를 결정짓는 중요한 문제이다. 집단성과배분제도의 유형결정은 이 제도를 설계할 때 회사 경영진, 인사 담당자, 노조대표, 외부컨설턴트간의 의견 불일치를 일으키는 주된 원인이 되고 있으며(Bazerman & Graham-Moore, 1983; Graham-Moore, 1990), “집단성과배분제도 중에서 1/3 가량이 첫 해에 실패하여 중단되며 그 실패의 대표적 원인은 잘못된 보너스 공식의 결정에 있다”(Graham-Moore, 1990)는 주장도 있다. 따라서 경영자는 사업장에 적합한 유형을 선택하기 위해서는 각 유형의 장단점과 조직 환경과의 적합성을 고려하여야 한다(김동원, 2003). 이처럼 어떠한 특징을 가진 기업이 개인 또는 집단성과급을 채택해 경영성과 향상을 도모하였는지를 살펴보는 것은 중요한 문제이다.

적합성이론에 근거하여 설정한 독립변수인 기업내부 상황변수의 세부변수는 산업분류, 경영체제, 노동조합유무, 노사관계, 기업의 규모, 기업의

연령, HR전담조직유무, 기타보상제도의 유무이고 기업 목표의 세부변수는 시장전략, 경영목표 등으로 설정하였다. 이러한 변수들이 기업이 성과급의 유형을 결정지을 때 고려되는 변수로서 유형 결정에 영향을 미칠 것이라는 예측이 본 연구의 가설이다. 각각의 세부변수가 성과급 도입에 미칠 영향에 대한 가설은 다음과 같다.

1. 기업내부의 상황변수

1) 산업분류

대리인이론에 따르면 업무가 단순할 때 객관적 성과 측정이 쉽고 보상의 불공정성에 대한 문제가 적어 성과급 도입이 유용하다. 이론적으로 산업분류 중 제조업의 경우 업무 시간 또는 성과에 대한 단위측정이 서비스 등의 비제조업보다 쉬울 것으로 예측할 수 있다. 하지만 실제 제조업의 경우 집단작업으로 이루어지는 경우도 많고, 개인별 단위측정이 어려울 수 있으므로 개인성과급을 지급하기 어려울 수도 있을 것이다. 따라서 오히려 비제조업일 경우에 성과급을 도입할 가능성이 높으며 특히 개인성과급이 효과적으로 쓰일 수 있을 것이다.

이 주장에 근거한다면 집단 작업을 수행하기 보다는 개인 단위의 작업을 수행하며, 개인의 노력과 능력 여부에 따라 성과가 크게 변할 가능성이 있는 비제조업은 개인성과급을 선호할 가능성이 클 것이다.

가설1: 비제조업의 경우 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

2) 경영체제

경영체제는 기업의 소유자가 경영하는 소유자(owner)체제와 전문경영자가 경영하는 전문경영인(CEO)체제로 나뉜다. 전문경영자는 특별한 자격제도 있는 것은 아니지만 전문화되고 복잡화되고 있는 기업경영환경에

전문성을 가지고 대처하기 위한 목적으로 임명되고 있다. 기업 경영을 전문가인 외부인에게 개방하여 권한을 위임한다는 것은 전문경영자 체제를 채택하는 기업이 경쟁적 환경에 개방적일 것이라는 예측을 할 수 있게 한다. 따라서 전문경영자체제인 기업은 시장경제체제의 대표적인 제도인 성과급 제도와 개인성과급 제도를 도입할 가능성이 높을 것이다.

가설2: 전문경영자체제인 경우 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

3) 노동조합

선행연구에 따르면 노동조합의 연대주의와 위험회피의식으로 인해 노동조합이 성과급과 부의 관계에 있다고 보지만(김동배, 2006) 한편으로는 공동의 이익을 위해 성과급 도입에 찬성할 가능성도 있다고 본다. 하지만 대체적으로 노동조합은 성과급에 부정적이라고 볼 수 있다. 대리인 이론에 따르면 노동조합이 있는 경우 무임승차 효과를 막기 위한 감시체제가 작동하지 않아 성과급이 유명무실해 질 것이라 예측한다. 노동조합이 존재하는 경우, 조합의 위험회피의식으로 인해 기본적으로 성과급제에 부정적인 영향력을 행사할 것이지만 성과급 유형에 있어서는 연대의식을 가진다는 특성상 상대적으로 경쟁적 요소가 완화된 집단성과급 도입에는 상대적으로 우호적일 것이다. 따라서 노동조합이 없는 기업에서 개인성과급을 도입할 가능성이 보다 클 것이다.

가설3: 노동조합이 없는 경우 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

4) 노사관계

한편 노동조합의 존재 여부가 중요한 것이 아니라 노사관계가 더욱 중요한 고려사항이라는 주장이 있다(Freeman & Medoff, 1984; 재인용). 적대적 노사관계일 경우 노동조합은 성과배분제를 변형된 임금협상의 하

나로 취급할 가능성이 높으므로(FitzRoy & Kraft, 1992; 재인용) 성과급의 도입과 효과를 기대하기 어렵지만 우호적 노동조합일 경우 성과급 도입 과정에서 노사 간의 소통이 더욱 활성화되어 본인들의 의사가 성과급 설계과정에 반영될 수 있을 것이라 생각하여 성과급을 긍정적으로 평가할 가능성이 있을 수도 있다.

기업 전체의 노사관계가 협력적인 경우 노동조합도 사측과 협력적 관계를 형성하고 있을 가능성이 높을 것이다. 그러므로 노사관계가 협력적인 기업은 노동자 측을 설득할 수 있을 것이라는 전제 하에 성과급 도입에 긍정적이며, 그 중에서도 생산성 효과가 크다고 알려진 개인성과급을 도입할 것이다.

가설4: 노사관계가 협력적인 경우 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

5) 기업규모

기업의 규모가 성과급 유형을 결정하는 요인으로 작용할 것이라 예상할 수 있다. 대리인이론에 따르면 근로자를 통제하기 어려울 경우 개인성과급을 지급함으로써 근로자가 많은 노력을 기울이도록 유도하여 통제 부담에서 벗어날 수 있다. 그러므로 기업의 규모가 클 경우 개인성과급 또는 두 가지 성과급을 함께 지급할 가능성이 높아질 것이다.

전략적 인사관리론도 조직 규모가 커질 경우 감독의 필요성이 증가하고 운영의 규모의 경제 효과가 발생하므로 개인성과급을 도입할 가능성이 높다고 설명한다(Brown & Heywood, 2005; 김동배, 2006에서 재인용). 기업규모가 클 경우 무임승차 효과가 발생할 가능성이 있으며, 상호간의 감시를 할 수 있는 가능성도 감소하므로 무임승차의 위험이 큰 집단성과급을 선호하지 않을 것이다. 따라서 기업의 규모가 클 경우 성과급과 개인성과급을 도입할 것이라고 예측할 수 있다.

가설5: 기업규모가 클수록 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

6) 기업연령

기업의 연령이 어떠한 성과급 유형을 선택하는 근거가 된다고 볼 수 있다. 신생기업일 경우 그렇지 않은 기업보다 개인성과급을 선호하여 도입할 것이라고 본다. 신생기업으로서 경쟁적 환경을 조성해 시장구조에 편입할 필요성이 있기 때문이다.

Balkin(2000) 또한 적합성 이론에 근거해 도입기의 기업이 그렇지 않은 기업보다 집단성과급을 선호하지 않을 것이라는 가설을 세웠다. 도입기의 기업은 핵심인력을 유지해 기업의 성장을 집중적으로 관리해야 하기 때문이다. 반면 도입기를 지난 기업은 집단의 단결과 협동적 분위기를 조성 위해 집단성과급 채택할 확률이 크다. 따라서 도입기의 기업은 우수인력 유지와 경쟁적 분위기 조성을 위해 성과급 제도에 긍정적인 것이며, 특히 개인성과급 제도를 도입할 가능성이 클 것이다.

가설6: 기업연령이 낮을수록 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

7) HR전담조직 유무

전략적 인사관리론은 인사관리 역량 또한 성과급제 도입과 관련이 있다고 설명한다. 전략적 인사관리론에 따르면 인사부서의 전문성이 높거나 조직 규모가 증가할 경우 감독의 필요성이 커지고 운영의 규모의 경제 효과가 발생하므로 개인성과급을 도입할 가능성이 높다고 설명하고 있다(Brown & Heywood, 2005; 김동배, 2006에서 재인용). 이때 인사부서의 전문성은 HR업무를 전담해 관리하는 HR전담조직¹¹⁾변수로 설명할 수 있을 것이다.

즉, 조직 경영에 중대하고 광범위한 업무를 전담할 HR전담조직은 성과

11) HR업무는 HRM(인사관리), HRD(교육/개발), 등의 인적자원관리 관련 업무를 말하며, HR부서는 이러한 HR업무를 담당하는 조직(본보, 부문, 부서, 팀, 파트 또는 담당)을 의미한다(HCCP 자료 참고).

급 제도를 실시함에 있어 인사제도에의 전문성과 능력을 대표한다. 이때의 전문성이란 제도를 관리할 수 있는 능력, 기업 내 인사 시스템의 유무, 인적자원의 보유여부를 의미한다. 인사부서가 전문성을 가진다면 성과급 제도라는 새로운 제도를 도입할 역량이 있을 것이고, 기업에 적합한 성과급 제도를 설계 및 운영하여 장기적인 관점에서 제도가 성공적으로 이루어질 가능성이 클 것이다. 따라서 HR전담조직이 있는 경우 성과급과 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

가설7: HR전담조직이 있는 경우 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

8) 기타보상제도

성과급제도 뿐만 아니라 종업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생제도 등도 보상제도의 예로 설명된다¹²⁾. 이러한 기타보상을 지급할 수 있는 기업이라면 성과급 제도에 의하지 않고도 근로자의 동기부여 효과를 기대할 수 있으므로 기타보상을 지급하지 않는 경우보다 성과급제도에 대한 유인이 적을 것이다. 따라서 성과급 자체에 대한 도입 동기는 감소할 것이라는 주장이 있다.

하지만 실제로 이러한 위의 세 제도는 기업에의 소속감을 높이고 주인의식을 가지게 하는 등 장기적으로 집단성과급의 기능을 수행하는 측면이 있다. 따라서 기타보상제도(종업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생제도)를 실시하는 기업은 제도를 통해 조직 내 협동적 분위기를 이끌어내는 기능을 기대할 수 있으므로 직접적인 동기부여 효과가 있는 개인성과급을 채택할 가능성이 높을 것이다. 따라서 기타보상제도가 있는 경우 개인성과급 제도를 도입할 가능성이 클 것이다.

12) 종업원지주제는 종원들에게 회사의 주식을 취득하여 보유하게 하는 제도를 말한다. 소유주식에 대한 시세차익을 종업원이 받게 하므로 기업의 성장을 위해 적극적으로 노력해야할 동기부여의 역할을 한다. 스톡옵션제도는 기업이 직원에게 일정수량의 회사 주식을 시세보다 낮은 가격으로 매수할 수 있는 권리를 부여하는 제도이다. 스톡옵션제도는 능력중심으로 제공되므로 보상제도의 하나로 불린다. 선택적복리후생제도는 기업이 제공하는 복리후생제도 중 일정한 금액 내에서 노동자가 자신이 필요한 복리후생 항목을 선택하는 제도이다.

가설 8: 기타보상제도를 실시할 경우 개인성과급을 도입할 확률이 클 것이다.

2. 조직 목표

1) 시장전략

기업은 조직이 이루고자 하는 목표에 따라 기업 내외부의 전략을 채택할 것이다. 기업의 시장전략은 기업이 시장에 대해 어떠한 전략을 가지고 있느냐와 관련된 것이고 크게 시장선도자인지 시장추종자인지로 나뉘어 설명되고 있다. 시장선도자(market leaders)는 새로운 제품이나 서비스를 다른 업체들보다 먼저 개발하고 공급하는 전략을 가지고 있는 기업인 반면 추종자(follower)는 신제품 개발 등에 크게 주력하지 않고 선도자가 편성한 시장 구조에 적응하는 전략을 가진 기업이다. 시장전략이 성과급에 미치는 영향에는 상반된 인식이 존재한다.

적합성이론에 따르면 시장전략에 있어서도 기업구조와 적합한 시장전략을 채택해야만 성과개선을 가져올 수 있을 것이라고 본다. 한준·구자숙(2007)은 이와 관련해 기업들이 시장에서 경쟁우위를 점하기 위해서 취하는 다양한 전략들 중에서 시장에 신제품이나 서비스를 빨리 출시하는(run-to the market)전략을 채택하는 경우 소수의 우수한 개인들의 기여가 다른 경우에 비해 매우 크게 작용하는데다가 시장점유율을 높이는 등의 다른 전략에 비해서 시간적 지평 역시 매우 짧을 것이기 때문에 보다 우수한 개인들에게 많은 유인을 제공하기 위해서 성과주의 보상시스템을 채택할 가능성이 높아질 것이라고 가설을 세워 채택하였다.

즉, 시장선도자 기업일 경우 개인적인 성취감의 중요성을 인식하고 집단보다는 개인성과급을 지급할 확률이 높을 것으로 가정할 수 있다. 시장선도자 기업의 위치를 유지하기 위해서 혁신적인 활동을 지속적으로 장려해야하므로 집단성과급 보다는 성과향상 효과가 크다고 알려진 개인성과급을 도입할 가능성이 있을 것이다.

반면, 선도자 기업은 이미 근로여건이 좋고, 개개인의 자부심이 높을 것이므로 집단 성과급을 통해 공통의 가치관과 협조적 문화를 조성하려는 유인이 있을 수 있으므로 개인성과급보다 집단성과급을 선호한다고 보는 의견도 있다(박노근, 2007). 시장추종자 업체들은 변화와 혁신보다는 상대적으로 안정된 조직 환경 하에서 주어진 기술과 시장수요 하에서 효율성과 비용절감을 통해서 이윤을 극대화하여 할 것이다(이학중·양혁승, 2007). 그러므로 비용절감이 중시되는 환경 속에서 추가적인 임금이 가지는 의미가 클 것이므로 성과급의 효과가 클 것이라고 기대해 추종자기 기업이 집단성과급보다 개인성과급을 채택할 확률이 높다고 보기도 한다.

논 논문에서는 첫 번째 내용과 같이 시장선도자 기업이 성과급 제도에 긍정적이며 개인성과급을 채택할 확률이 높을 것이라는 가설을 세웠다.

가설9: 시장선도자 기업은 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

2) 최우선 경영방침

상황적합성 이론에서는 제도가 조직의 비전 및 가치관과 일치해야 효율적으로 도입되어 운용될 수 있다고 가정한다. 따라서 조직의 목표 또한 성과급을 포함한 제도를 도입할 때 고려되어야 하는 변수이며 조직이 어떠한 경영방침을 가지고 있는 지가 조직의 목표를 대변한다고 볼 수 있을 것이다.

조직의 목표는 크게 신제품개발, 품질향상, 원가절감 등이 있을 수 있다. 이 중 신제품 개발을 하기 위해서는 근로자의 노력이 크게 필요할 것이므로 성과급 제도의 필요성이 높을 것이라고 예측할 수 있다. 성과급 유형과 관련해서, 신제품 개발을 목표로 하는 경우 기업은 중장기적인 안목을 가지고 개인 및 조직 전체의 노력을 이끌어내야 한다. 따라서 신제품 개발을 조직의 중요 목표로 하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업보다 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 신제품 개발 목표를 가지고 있는 기업은 성과급제도 도입에 긍정적일 것이며

개인성과급 제도를 도입할 가능성이 보다 클 것이다.

가설 10: 신제품 개발 목표를 가지고 있는 기업은 개인성과급을 도입할 가능성이 클 것이다.

제2 항 성과급 비중의 결정요인에 관한 연구

성과급 지급에 있어서 성과급의 비중을 결정짓는 요인 또한 성과급 제도와 관련해 빠질 수 없는 중요한 문제이다. 전체 보상에서 성과급의 비중을 확대하는 동기는 구성원을 동기 부여하고 궁극적으로 성과주의 경영을 달성하고자 하는 것이다(김상일, 2001). 이론적으로는 성과급의 도입이 항상 바람직하지도 않고, 성과급을 사용할 경우에도 성과급의 크기가 너무 커서도 안 된다. 각 조직마다 업무의 성격과 정보의 비대칭성 문제의 심각성이 다르기 때문에 이에 따라 최적 성과급(optimal performance pay)의 크기를 고려하여야 한다(권일웅, 2012). 따라서 성과급의 도입여부와 더불어 성과급의 크기 또한 중요한 연구 과제라고 볼 수 있다. 성과급의 비중에 관한 문제는 성과급의 크기에 따라 대리손실을 상당부분 축소시킬 수 있으므로 경시할 수 없는 문제이다. 따라서 기업이 어떠한 상황 하에 성과급의 비중을 결정짓는지 고찰해볼 필요성이 있다.

성과급의 도입과 비중은 일맥상통하는 부분이 있어 도입요인과 비중 요인을 동일한 독립변수로 설명할 수 있을 것이다. 따라서 독립변수는 결정요인 연구를 위해 설정된 기업내부의 상황요인변수와 기업목표 변수를 똑같이 적용하였다. 기업내부 상황요인변수의 세부변수는 산업분류, 경영체제, 노동조합, 노사관계, 기업규모, 기업연령, HR전담조직, 기타보상제도이고 기업목표변수의 세부변수는 시장전략, 경영목표변수이다. 마찬가지로 성과급의 유형인 개인성과급 도입과 정(+)의 관계에 있는 요인이 개인성과급의 비중에서도 동일하게 정(+)의 영향력을 미칠 것이라고 예측해보았다. 또한 개인성과급의 비중을 어떻게 정의하는지와 무관하게 독립변수가 개인성과급 비중에 미치는 영향이 같을 것이라고 가설을 세웠다.

1. 기업내부 상황 변수

1) 산업분류

산업의 분류가 성과급 비중에 영향을 주는 변수일 수 있다. 근로자는 자신의 성과를 명확히 나타낼 수 있고 공정하게 평가 받을 수 있는 직무의 경우, 성과급의 비중을 더 강하게 갖는 것을 선호한다(Zenger & Marshaa, 2000; 박수경, 2007에서 재인용).

제조업의 경우 인적자본인 노동력 이외에 요소가 직무과정에 영향력을 미칠 가능성이 크고 집단 작업으로 운영되는 경우가 있다. 하지만 비제조업일 경우 개개인에 대한 역량과 노력이 성과평가에 기준이 될 가능성이 높으므로 성과급 비중을 높이는 것이 나을 수도 있다. 실제로 비제조업의 경우 국내 연구에서는 제조업보다 노동집약적인 비제조업에서 생산성 효과가 큰 것으로 보고되고 있다(한광호·남성일, 1995). 따라서 평가기준 수립이 보다 용이하고 생산성 효과가 큰 비제조업에의 성과급 비중이 제조업의 성과급 비중보다 높게 설정될 것이다.

가설1: 비제조업 기업은 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

2) 경영체제

경영체제가 성과급 비중에 영향을 미칠 것이라는 가정을 세울 수 있다. 외부 전문가인 전문경영인에게 경영권을 위임한 기업일 경우 시장경제체제와 경쟁구조에 개방적일 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 경쟁적 제도인 성과급제도와 개인성과급에 선호도가 높을 것이다. 따라서 전문경영자 체제인 기업은 개인성과급의 도입 자체에 긍정적이며 성과급을 내실화하기 위해 개인성과급의 비중 또한 높게 설정할 가능성이 있을 것이다.

가설2: 전문경영인체제인 기업은 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

3) 노동조합

노동조합은 성과급제도 자체에 부정적인 영향을 미친다고 알려져 있다. 따라서 성과급 제도가 도입되고 난 이후에도 성과급 제도를 유명무실화하기 위해 성과급의 비중을 낮게 설정하고 감소시키려 노력할 것으로 예상할 수 있다. 임금 측면에서 노동조합은 임금결정 측면에서 상당한 독점력을 가진다. 따라서 노동조합이 있는 경우 조합이 독점력을 행사하여 개인 성과급의 비중을 감소시켜 성과급 제도를 무력화할 것으로 예측할 수 있다.

가설3: 노동조합이 있는 기업은 개인성과급 비중을 낮게 설정할 것이다.

4) 노사관계

협력적인 노사관계를 형성하고 있는 기업의 경우 노동조합 또한 협력적인 관계로 역할을 하고 있을 가능성이 높을 것이다. 이처럼 노사관계가 협력적인 경우에 성과급 제도가 그렇지 않은 경우보다 큰 비용을 지불하지 않고 도입 및 운영될 수 있으며 노동자의 이익을 고려하여 성과급의 비중을 높게 설정할 가능성이 있다.

또한 성과급은 기본급 외에 추가적으로 지급되는 형태로 이루어진다. 따라서 사측의 경우 성과급 비중이 증가할 경우, 기본급 상승으로 인한 재정적 부담감 없이 탄력적으로 관리할 수 있는 급여에 대한 비중이 증가를 통해 경영성과 향상을 도모할 수 있으므로 성과급 비중 증가를 긍정적으로 검토할 것이다. 따라서 노사관계가 협력적인 경우 개인성과급의 비중이 높을 것이라고 예측할 수 있다.

가설4: 노사관계가 협력적인 기업은 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

5) 기업의 규모

기업의 규모와 성과급 비중이 부(-)의 관계에 있다는 설명이 있다. 그에 따르면 기업의 규모가 클 경우 구성원 개개인에 대한 객관적인 성과측정이 어렵고 있는 성과급의 비중을 합리적으로 계산하는 데 걸림돌이 된다. 규모가 클 경우 개인이 받는 보상을 타인과 대조할 가능성이 높아진다는 것도 문제이다. 개인은 동료와 자신의 임금을 비교할 경우 누가 임금을 더 많이 받는 것보다 타인과 자신의 임금차이를 비교하는 경향이 있다고 한다(Martin, 1981; 박수경, 2007에서 재인용). 타인과 보상의 크기를 비교할 경우 부작용이 발생할 가능성이 커지고 이러한 부정적인 현상에 대응하기 위해 기업은 추가적인 비용을 부담해야할 것이다. 따라서 기업규모가 클 경우 실질적인 성과급 비중을 줄이는 것이 대안일 수 있다.

하지만 선행연구와 이론에 따르면 기업의 규모가 큰 경우 감독비용을 부담하기 보다는 성과급을 지급하여 종업원의 노력을 유도하는 것이 낫다고 보았다. 또 기업의 규모가 클 경우 하나의 제도가 실시될 때 제도의 규모의 경제 효과를 기대할 수 있으므로 성과급을 도입할 가능성이 높다고 보았다. 그렇다면 성과급 도입의 실질적인 효과를 보기 위해서는 성과급의 비중 또한 낮지 않게 설정하여 종업원 개개인에게 유인을 제공할 수 있어야 할 것이다. 따라서 기업의 규모가 클 경우 개인성과급의 비중을 높게 설정할 가능성이 있을 것이다.

가설5: 기업의 규모가 클수록 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

6) 기업 연령

기업이 도입기인 경우에 기업을 빠른 시간 내에 경쟁력을 갖추기 위해 핵심인력을 유지하는 것이 중요하다. 따라서 성숙기의 기업보다 개인성과급을 도입할 가능성이 크며 그 비중 또한 크게 설정하며 우수인력이 이탈하지 않도록 노력할 것이다. 반면에 성숙기에 있는 기업은 성과급 이외에

보수 수준, 복지 수준이 평균적으로 좋을 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 성과급 이외에 종업원에게 동기를 제공할 유인이 있을 것이므로 개인 성과급 비중을 크게 설정하지 않을 것이라고 볼 수 있을 것이다. 즉, 기업연령이 낮을수록 개인성과급의 비중이 높아질 것이다.

가설6: 기업연령이 낮을수록 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

7) HR전담조직

HR전담조직이 있을 경우 인사관리 전문성이 있다고 판단할 수 있다. 따라서 전담조직이 있는 기업은 이 조직을 통해 적합한 성과급제도를 설계하여 운영할 수 있을 것이라 생각하고 성과급 제도를 긍정적으로 검토할 것이다. 이 과정에 성과급 도입 및 성과급 제도를 형식적으로 운영하기 보다는 비중을 높게 조절하는 방법을 통해 성과급제도를 내실화할 수 있는 가능성도 있을 것이다. 무엇보다도 성과급 제도를 충분히 활용할 수 있게 된다면 복잡한 인사제도를 도입하기보다는 성과급의 설계를 통해 경영활동의 효율성을 높일 수 있을 것이다. 따라서 불필요한 비용을 절감하여 성과급 비중을 더욱 높게 지급할 수 있을 것이다. 그러므로 HR전담조직이 있는 경우 개인성과급의 비중이 높을 것이다.

가설7: HR전담조직이 있는 경우 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

8) 기타보상제도

기타보상제도는 대체동기와 같은 특징을 가지고 있다고 설명할 수도 있다. 즉, 대체동기인 장기고용 등의 유인이 있는 경우 성과급의 비중을 줄이는 것이 기업에게 최선이다. 성과급을 많이 지급하지 않아도 대체의 동기부여 요인이 존재하기 때문에 종업원의 노력을 이끌어내는데 문제가 없을 것이기 때문이다. 따라서 종업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생제

도 등의 보상제도를 실시하는 기업은 성과급의 비중을 감소시킬 가능성이 있다.

하지만 실제로 기타보상제도인 종업원지주제, 스톡옵션제, 선택적 복리후생제도는 장기적인 성과보상제도의 일환으로 협동심, 주인의식 등을 강조하는 역할을 한다고 알려져 있다. 따라서 집단성과급의 역할을 하는 기타보상제도와 별개로 개인성과급을 도입할 가능성이 높을 것이며 단기적이고 직접적인 노력을 장려하기 위해 개인성과급의 비중을 증가시킬 가능성이 높을 것이다.

가설8: 기타보상제도를 실시하는 경우 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

2. 조직목표

1) 시장전략

시장선도자 전략의 기업은 경쟁에 대한 요구가 큼에 따라 성과급의 중요성이 높고 성과급의 크기 또한 높게 제공할 것이라고 가정할 수 있다.

한준·구자숙(2007)은 기업들이 시장에서 경쟁우위를 점하기 위해서 취하는 다양한 전략들 중에서 시장에 신제품이나 서비스를 빨리 출시하는 (run-to the market) 전략을 채택하는 경우 소수의 우수한 개인들의 기여가 다른 경우에 비해 매우 크게 작용하는데다가 시장점유율을 높이는 등의 다른 전략에 비해서 시간적 지평 역시 매우 짧을 것이기 때문에 보다 우수한 개인들에게 많은 유인을 제공하기 위해서 성과주의 보상시스템을 채택할 가능성이 높아질 것이라고 가설을 세워 채택하였다.

이 주장에 따르면 소수의 우수 인재를 확보하고 직원들에게 동기 부여 및 성과 향상을 지원하기 위해 성과급을 내실화하기 위해 노력할 것이다. 따라서 시장선도자 전략의 기업은 실질적으로 높은 개인성과급을 지급할 가능성이 있을 것이다.

가설9: 시장선도자 기업은 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

2) 최우선경영방침

기업은 조직의 목표를 달성할 수 있는 방향으로 방침을 설정하고 제도를 도입 및 설계한다. 따라서 제도 도입을 검토할 때 최우선경영방침도 실질적인 고려 요인이 될 수 있다.

조직의 목표는 크게 신제품개발, 품질향상, 원가절감 등이 있을 수 있는데 신제품 개발에 가중치를 두고 있는 기업의 경우 조직뿐만 아니라 개인의 성과를 중요시하여 신제품이 개발될 수 있도록 기업환경을 조성할 것이다. 개인성과급 지급의 장점으로 경쟁적 환경을 조성하고 능력과 성과 중심의 조직문화를 독려하는 점이 꼽히므로 신제품 개발을 염두하고 있는 기업은 개인성과급을 적극적으로 검토할 것이다. 그리고 개인성과급의 효과를 높이고 실질화하기 위해 성과급의 비중을 높게 책정하여 조직구성원이 모두 최선의 노력을 기울이고 조직 내의 경쟁을 활성화 시키려 할 것이다. 따라서 신제품개발 목표를 설정하고 있는 기업의 개인성과급 비중은 그렇지 않은 경우보다 높을 것이다.

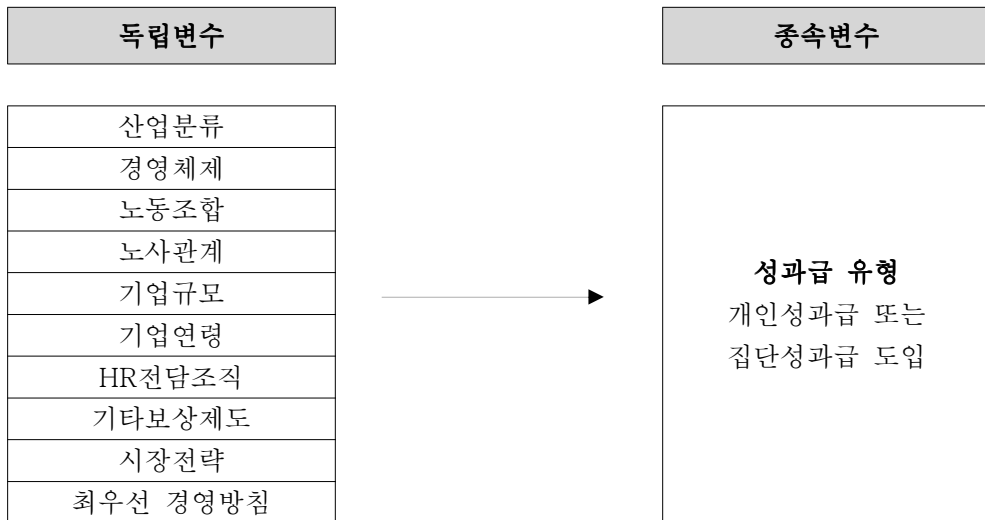
가설 10: 최우선경영방침이 신제품 개발인 기업은 개인성과급 비중을 높게 설정할 것이다.

<표6> 성과급 유형 및 비중 결정요인에 대한 가설정리

요인	변수	척도	유형결정요인 가설		비중결정요인 가설	
			$P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$	$P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$	$(\frac{\text{개인}}{\text{전체}})$	$(\frac{\text{개인}}{\text{성과급}})$
상황 요인	산업분류	제조업=1 비제조업=0	-	-	-	-
	경영체제	전문경영인=1 소유주체제=0	+	+	+	+
	노동조합	노동조합유=1 노동조합무=0	-	-	-	-
	노사관계	협력적인편=1 대립적인편=0	+	+	+	+
	기업규모	2000인 이상=3 1000~1999인=2 300~999인=1 100~299인=0	+	+	+	+
	기업연령	2013년-설립년도	-	-	-	-
	HR 전담조직	HR전담조직유=1 HR전담조직무=0	+	+	+	+
	기타 보상제도	기타보상제도유=1 기타보상제도무=0	+	+	+	+
조직 목표	시장전략	선도자전략=1 추종자전략=0	+	+	+	+
	최우선 경영방침	신제품개발=2 원가절감=1 품질향상=0	+	+	+	+
연도		2005년=0 2007년=1 2009년=2 2011년=3	+	+	+	+

주1) 우리사주제도(ESOP, 종업원지주제), 스톡옵션제도(Stock Option), 선택적 복리후생(Cafeteria Plan) 중 한 가지 이상의 제도를 채택하고 있는 기업을 기타보상제도가 있는 기업으로 정의하였다. 기타보상제도가 존재할 경우 성과급 자체를 도입할 유인은 감소할 것이라고 예상할 수 있다. 하지만 기타보상제도가 협동심, 주인의식 등을 강조하여 집단성과급의 성격을 가지고 있으므로 기타보상제도를 실시하고 있는 기업이라도 성과급을 도입할 경우 개인성과급을 도입하여 높은 비중으로 설계할 확률이 높을 것이다.

<그림2> 연구모형의 설정: 성과급 유형 결정요인(다중명목로짓분석)



<그림3> 연구모형의 설정: 성과급 비중 결정요인(패널회귀분석)



제3 절 변수의 측정

제1 항 독립변수

1. 산업분류

기존연구에서는 산업(업종)을 제조업과 비제조업으로 크게 나누어 분석하였다(한광호·남성일, 1995; 김동배·이인제·장지예, 2006; 김동원, 2003). 따라서 본 논문에서도 산업을 제조업과 비제조업으로 나누었다.

HCCP는 전 조사기간 동안 “귀사의 해당 업종은 무엇입니까?”라는 설문 문항을 통해 산업분류를 대분류, 중분류, 소분류로 분류하여 조사하였다. 본 논문에서는 대분류 답변을 제조업과 비제조업으로 구분하기 위해 제조업이라고 응답한 경우는 1, 금융업과 비금융업인 경우에는 비제조업인 0으로 코딩하였다.

2. 경영체제

HCCP는 2005년 조사에서 “경영체제(소유/전문경영)에 관한 문항”을 통해 ① 완전한 오너(owner) 경영체제임, ② 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 절대적임, ③ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당 정도 있다고 봐야함, ④ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음, ⑤ 완전한 전문경영자 체제임 의 답변을 받았다. 경영체제는 전문경영인이 오너의 개입에서 자유로운 편인 경우인 ④,⑤로 응답한 경우 전문경영인체제인 1, 나머지로 응답한 경우 오너체제인 0으로 코딩하였다.

2차조사(2007년)~4차조사(2011년)까지는 ① 완전한 오너 경영체제, ② 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당히 있음, ③ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음, ④ 완전한 전문경영자 체제 로 조사되었다. 마찬가지로 ④,⑤로 응답한 경우 전문경영자체제인 1로 코딩, 나머지로 응답한 경우를 오너체제인 0으로 코딩하였다.

3. 노동조합

2005년에는 노동조합의 유무를 물었고 ① 단위 노동조합이 있음, ② 노동조합 지부 또는 분회가 있음, ③ 노동조합이 없고 노사협의회가 있음, ④ 없음 으로 응답하게 하였다. 본 논문에서는 노동조합을 노사 간의 업무에 관해 논의할 단체로 넓게 정의하여 노동조합, 지부, 분회의, 노사협의회를 모두 노동조합으로 가정하였다. 따라서 2005년 설문에서 ①,②, ③으로 응답한 경우 노동조합이 있음으로 1, ④로 응답한 경우 노동조합이 없다 이므로 0으로 코딩하였다.

2차조사(2007년)~4차조사(2011년)에는 노동조합이라는 표현이 아닌 근로자를 대표하는 조직의 유무를 물었다. 그리고 추가질문으로 근로자를 대표하는 조직이 있는 경우 조직의 형태가 무엇인지 응답하도록 하였다. 추가질문의 응답내용은 단위 노동조합, 노동조합 지부, 노동조합 지회, 노사협의회 유무를 묻는 내용으로 1차 조사의 노동조합 유무 설문 응답 문항과 동일하다. 따라서 근로자를 대표하는 조직이 있다고 대답한 경우 1로 코딩, 없다고 대답한 경우 0으로 코딩하였다.

4. 노사관계

HCCP는 노동조합을 묻는 질문 이외에 조사 기간 동안 “귀사의 노사관계는 어떻습니까?”의 물음에 ① 매우 대립적임, ② 다소 대립적임, ③ 그저 그러함, ④ 다소 협조적임, ⑤ 매우 협조적임 으로 답하는 문항을 추가하였다. 이때 노사관계는 기업 전체의 노사관계로 해석된다. 노사관계는 ④,⑤로 응답한 경우 협조적인 편인 1로 코딩하고 나머지를 비협조적인 편인 0으로 코딩하였다.

5. 기업의 규모

기업의 크기를 조작적 정의하기 위해 기존 연구는 종업원의 수를 대리

변수로 선택하여 조사하였다. HCCP는 ‘근로자의 수’를 100명 이상 300명 미만, 300명 이상 1000명 미만, 1000명 이상 2000명 미만, 2000명 이상으로 분류해 설문조사 하였다. 기업 규모에 대해서는 규모를 구분 짓는 구체적인 기준에 대한 연구가 이루어진 바 없다. 따라서 기존 이루어진 설문문항을 기준으로 100명 이상 300명 미만은 0, 300명 이상 1000명 미만은 1, 1000명 이상 2000명 미만은 2, 2000명 이상은 3으로 각각 코딩하였다.

6. 기업의 연령

기업의 연령은 기존 연구에서 많이 사용되지 않은 변수였다. 하지만 기업의 연령변수는 기업의 라이프사이클(life cycle)측면에서 고려해 볼 필요가 있는 변수 중 하나 일 것이다. HCCP의 해당 설문은 기업의 “설립년도”를 묻는 질문이었다.

본 논문에서 “2013-설립년도”를 계산하여 그 값을 2013년 현재 기업의 연령 변수로 추가하였다.

7. HR전담조직의 유무

HR전담조직은 기업의 인사관리역량과 관련된 변수이다. HCCP는 HR업무를 HRM(인사관리), HRD(교육/개발), 노사관계업무를 등의 업무를 하는 조직을 말하며, HR부서는 이러한 HR 업무를 담당하는 조직(본부, 부문, 부서, 팀, 파트 또는 담당)을 의미한다고 정의하였다. 본 논문에서는 HR전담조직이 있다고 응답한 경우 1, 반대의 경우는 0으로 코딩하였다.

8. 기타보상제도

기존 연구에서는 성과급 이외의 보상요인으로 ‘장기 고용’등의 대체변수가 논의되었지만 본 논문에서는 개인성과급과 기타성과급 이외의 보상

제도를 기타보상제도로 보고 대체동기요인으로 가설을 설정하였다.

HCCP는 성과급 이외에 전 조사기간 동안 “보상제도 실시 현황”을 묻는 항목을 통해 ① 우리사주제도(Employee Stock Ownership Plan, 종업원지주제), ② 스톡옵션, ③ 선택적 복리후생(Cafeteria Plan)의 실시여부에 응답하게 하였다.

본 논문에서는 위의 세 가지 제도 중 하나라도 실시하는 기업의 경우 기타보상요인이 있다고 보고 기타보상제도를 실시하는 기업을 1, 어느 것도 실시하지 않는 기업을 0으로 각각 코딩하였다.

9. 기업의 전략

선행연구(박수경, 2009)와 마찬가지로 본 연구에서도 시장전략을 크게 선도자 전략과 추종자 전략으로 구분하여 변수로 사용하였다.

HCCP는 “귀사의 주력제품(상품/서비스)의 시장전략은 다음 어디에 가깝습니까?”라는 설문으로 시장전략 항목을 추가하였다. 시장전략에 대한 답변은 ① 경쟁자보다 먼저 신제품(상품/서비스)을 개발하여 고객 및 시장 변화에 주도적 역할을 함, ② 신시장 진입 및 신제품(상품/서비스) 개발에 주도적이지는 않으나, 선도기업의 성과에 따라 선택적으로 신제품(상품/서비스)을 개발하여 시장을 공략함, ③ 기존의 제품(상품/서비스)을 개선하여 안정적인 시장을 유지하며, 신시장 진입 및 신제품(상품/서비스) 개발을 적극적으로 시도하지 않음 ④ 위 세가지 형태 모두 아님 이었다. ④번 응답항목은 2005년 도에 세 가지 형태 모두 아님으로, 2007년 도에는 기타로, 2009년과 2011년도에는 삭제되었다. 선도자 기업의 시장에서 주도적 역할을 하는 기업을 가리키므로 ①은 선도자 기업으로 1로 코딩, 나머지는 추종자기업으로 0으로 코딩하였다.

10. 최우선 경영 목표

상황적합성이론에서는 기업이 성과급을 도입하는 목표 또한 중요한 변

수일 것이라고 가정한다. 기업의 목표를 어떻게 가지고 있느냐에 따라 그에 따른 전략이 제도 도입의 여부가 달라질 것이다.

HCCP는 “귀사는 다음 중 어느 것에 최우선 순위를 두고 경영하고 있습니까?”라는 물음에 ① 품질(서비스)향상, ② 원가절감, ③ 신제품(상품/서비스) 개발로 조사하였다. 하지만 이 설문문항은 2차조사(2007년)에 추가되어 실시되었으므로 2005년도에는 해당하는 값이 없었다.

신제품 개발이 필요한 기업은 그렇지 않은 기업보다 개인성과급에 대한 선호도가 낮을 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 최우선경영방침이 품질(서비스)향상이라고 응답한 경우 0, 원가절감이라고 응답한 경우 1, 신제품(상품/서비스) 개발이라고 응답한 경우는 2로 코딩하였다.

제2 항 종속변수

1. 성과급의 유형

성과에 대한 보상은 성과급 등 금전적 측면이 아니라 스톡옵션 등 주식, 종업원 복지 등으로도 설명할 수 있다. 하지만, 본 논문에서는 성과주의 임금체제를 보상산정기준의 크기에 따라 크게 개인성과급과 집단성과급으로 구분하였다.

HCCP는 조사 시작과 함께 성과보상에 대한 설문문항을 세부적으로 분류하여 제시하였다. 1차 조사(2005년)시에는 “보상제도”에 대한 설문으로 급여체제, 성과급 등을 함께 조사하였지만, 2차 조사(2007년)부터는 각각 급여제도, 성과급제도, 보상제도로 분류하여 응답하게 하였다. 아래 <표7>는 HCCP의 설문문항과 응답문항을 정리한 것이다.

<표7> HCCP 보상제도 설문문항 정리

1차(2005년)		2차(2009년)~4차(2011년)	
설문문항	응답문항	설문문항	응답문항
보상제도 실시현황	①호봉제	급여제도 실시현황	①호봉제
	②연봉제		②연봉제
	③직무급		③직무급
	④직능급		④직능급
	⑤개인성과급(인센티브)	성과급 제도 실시현황	①개인성과급(인센티브)
	⑥ 이익분배제도 (Gain sharing)		②팀성과급(인센티브)
	⑦팀성과급(인센티브)		③사업부성과급(인센티브)
	⑧사업부성과급(인센티브)		④전사성과급(인센티브)
	⑨전사성과급		⑤Profit sharing (이윤분배제도)
	⑩종업원지주제(ESOP)		⑥Gain sharing (이익분배제도)
	⑪스톡옵션	보상제도 실시현황	①우리사주제도 (ESOP, 종업원사주제)
	⑫선택적 복리후생		②스톡옵션
			③선택적 복리후생 (Cafeteria Plan)

HCCP는 1차조사(2005년)에서 “보상제도 실시 여부”를 위의 표와 같이 물었다. 이중 이익분배제도, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급은 집단성과급으로 볼 수 있다. 한편, 한국에서 연봉제는 개인성과급으로, 이익분배제도와 이윤분배제도는 집단성과급이라고 정의하는 의견이 많지만 연봉제는 급여제도로서 성과급의 유형을 명확하게 분류하기 어려운 측면이 있다. 따라서 연봉제는 개인성과급의 정의에 포함시키지 않았다. 설문문항에서 팀, 사업부, 전사성과급에 대한 문항이 있으므로 이 응답만 집단성과급에 대한 직접적인 변수로 코딩하였고 이익분배제, 이윤분배제도는 집단성과급으로 포함시키지 않았다.

따라서 개인성과급을 실시하는 경우는 개인성과급 응답항목만 포함하여

설정하였고, 팀 또는 사업부 또는 전사성과급을 실시하는 경우는 집단성과급을 실시하는 경우로 변수를 생성하였다.

2차 조사(2007년)~4차 조사(2011년)에서는 응답문항은 동일하였지만 설문문항을 세분화하였다. 본 논문에서는 2차 조사~4차 조사의 경우에도 개인성과급실시는 연봉제를 제외한 개인성과급만을 개인성과급으로 인정하여 변수를 생성하였다. 기존 조사와 다른 점은 2차 조사에서 이익분배제도(Gain Sharing)가 처음 실시되었다는 것인데 이익분배제도는 제조업의 경우만 응답하도록 제시된 것이다. 2005년과 마찬가지로 이익분배제도, 이윤분배제도는 배제하고 팀 또는 사업부 또는 전사성과급을 실시하는 경우에 집단성과급을 실시하는 것으로 변수를 생성하였다.

따라서 전체 기간 동안 개인성과급을 실시한다고 응답한 경우에만 개인성과급을 실시하는 기업으로 인정하였고, 팀 또는 사업부 또는 전사성과급을 실시하는 경우에 집단성과급을 실시하는 경우로 인정하여 변수를 생성하였다.

이렇게 생성한 개인성과급변수와 집단성과급 변수를 이용하여 성과급 도입과 관련된 성과급 유형 변수를 계산하였다. 개인성과급과 집단성과급이 있다는 가정 하에 발생할 수 있는 경우의 수는 다음과 같다. 개인성과급과 집단성과급을 모두 도입하는 경우, 개인성과급만 도입하는 경우, 집단성과급만 도입하는 경우, 마지막으로 어떠한 성과급도 도입하지 않는 경우이다. 따라서 성과급 도입 유형 변수는 이처럼 네 가지 경우로 코딩하여 종속변수로 선택하였다.

2. 성과급의 비중

종속변수인 성과급 비중은 선행연구에서 ‘성과배분제의 비중(김상헌, 2009; 권일웅, 2012)’과 ‘전체 임금 중 집단성과급 비중(박수경, 2007)’으로 정의하여 연구를 진행한 바 있다. 따라서 본 논문에서는 기존 연구와의 차별성을 위해 성과급의 비중을 ‘전체급여 중 개인성과급의 비중’과 ‘차등성과급 중 개인성과급의 비중’으로 조작적 정의 하여 연구를 진행할

것이다. 이를 통해 개인성과급에 집중하여 연구를 진행할 수 있고 성과급 비중의 정의를 다양화하여 연구의 폭을 넓히는데 기여할 수 있을 것이다.

급여수준을 묻는 설문문항은 1차년도(2005년)와 2차년도(2007년)~4차년도(2011년)에 다르게 조사되었다. 2005년에는 100을 기준으로 기본급, 개인성과급, 팀성과급, 사업부성과급, 전사성과급이 급여 중 차지하는 비율을 각각 기입하는 식으로 조사되었다. 하지만 2007년 이후에는 기본급 대비 성과급의 비율을 묻는 방식으로 바뀌어 조사되었다. 아래 <표8>은 급여내역의 설문문항의 내용을 정리한 것이다.

<표8> HCCP 급여 내역의 설문문항 내용

	2005년		2차(2007년)~4차(2011년)		
보 상 요 소	기본급(%)		-		
	개인성과급(%)		기본급 대비 전체 성과급	기본 상여금(%)	
	집단성과급	팀 성과급(%)		차등 지급된 성과급	개인성과급(%)
		사업부 성과급(%)			팀 성과급(%)
		전사 성과급(%)			사업부성과급(%)
					전사성과급(%)

2005년의 데이터를 기준으로 ‘전체급여 중 개인성과급의 비중’은 개인성과급의 비중(%)으로 보았고, ‘차등성과급 중 개인성과급의 비중’은 (개인성과급/팀성과급비중+ 사업부성과급+ 전사성과급)×100으로 계산하였다.

즉, 1차조사(2005년) 데이터의 성과급 비중은 다음과 같이 계산하였다.

전체급여 중 개인성과급의 비중 = 개인성과급 비중

$$\text{성과급 중 개인성과급의 비중} = \frac{\text{개인성과급 비중}}{\text{개인성과급비중} + \text{집단성과급비중}}$$

2007년의 데이터는 기본급 대비 비율로 조사됨에 따라 변수계산식을 바꾸어보았다. 특히, 기본 상여금에 대한 설문문항이 추가 되었는데 기본 상여금은 차등 지급되는 성과급이 아니므로 성과급에 포함되지 않는다고 가정하였다. 따라서 ‘전체급여 중 개인성과급의 비중’은 (개인성과급 비중 / 1200 + 기본급 대비 전체 성과급) × 100으로, ‘성과급 중 개인성과급의 비중’은 (개인성과급비중 / 차등 지급된 성과급의 비중) × 100으로 계산하였다.

즉, 2차 조사(2007년) ~ 4차 조사(2011년) 데이터의 성과급 비중은 다음과 같이 계산하였다.

$$\text{전체 급여 중 개인성과급의 비중} = \frac{\text{개인성과급의 비중}}{1200 + \text{기본급 대비 전체 성과급의 비중}} \times 100$$

$$\text{차등 성과급 중 개인성과급의 비중} = \frac{\text{개인성과급의 비중}}{\text{차등 지급된 성과급의 비중}} \times 100$$

위의 독립변수와 종속변수들은 아래 <표9>에 요약 정리하였다.

<표9> 성과급 유형 및 비중결정요인에 관한 연구에 대한 변수 정리

변 수	세부 변수	내 용
종속변수(연구1): 성과급 유형		
성과급 유형	개인성과급	개인성과급 도입하는 경우
	집단성과급	팀 또는 사업부 또는 전사성과급 도입하는 경우
	모두 도입	개인성과급과 집단성과급 모두 도입하는 경우
	도입 안함	개인성과급과 집단성과급을 도입하지 않는 경우
종속변수(연구2): 성과급 비중		
성과급 비중	개인성과급 비중1	$\frac{\text{개인성과급}}{\text{기본급} + \text{차등성과급}} \times 100$
	개인성과급 비중2	$\frac{\text{개인성과급}}{\text{차등성과급}} \times 100$
독립변수		
상황 요인	산업분류	제조업일 경우=1 비제조업(금융업, 비금융업)일 경우=0
	경영체제	전문경영인(CEO)체제일 경우=1 소유주(Owner)체제일 경우=0
	노동조합	노동조합 있는 경우=1 노동조합 없는 경우=0
	노사관계	노사관계가 협력적인편인 경우=1 노사관계가 대립적인편인 경우=0
	기업규모	종업원의 수가 2000명 이상=3 종업원의 수가 1000~1999인=2 종업원의 수가 300~999인=1 종업원의 수가 100~299인=0
	기업연령	2013년- 설립년도
	HR전담조직	HR전담조직이 있는 경우=1 HR전담조직이 없는 경우=0
	기타보상제도	우리사주제도(종업원지주제도) 또는 스톡옵션 또는 선택적 복지제도가 있는 경우=1 기타 보상제도가 없는 경우=0
조직 목표	시장전략	시장전략이 선도자전략인 경우=1 시장전략이 추종자전략인 경우=0
	기업의 최우선 경영목표	신제품 개발일 경우=2 원가절감일 경우=1 품질개선일 경우=0
연도		조사연도가 2005년=0, 조사연도가 2007년=1 조사연도가 2009년=2, 조사연도가 2011년=3

제 4장 분석결과

제1 절 변수에 대한 기술통계

본 연구의 주요변수의 기술통계 결과는 다음과 같다. 기술통계 결과는 성과급제도의 실시 여부, 조사기간 동안 도입 성과급 유형의 변화, 성과급의 비중 기술통계, 독립변수 기술통계를 각각의 표로 만들어 정리했다.

<표10> 성과급 제도 기초통계결과: 실시중인 성과급의 유형

성과급제도 실시 여부		관측 수(비율)				
		05년	07년	09년	11년	총합
성과급 제도 실시 여부	개인 및 집단성과급 모두 실시	162 (35.7)	170 (36.4)	155 (32.8)	137 (27.4)	624 (32.9)
	개인성과급실시	42 (9.3)	59 (12.6)	73 (15.4)	66 (13.2)	240 (12.7)
	집단성과급실시	136 (30.0)	138 (29.6)	147 (31.1)	195 (39.0)	616 (32.5)
	성과급실시안함	114 (25.1)	100 (21.4)	98 (20.7)	102 (20.4)	414 (21.9)
합계		454 (100)	467 (100)	473 (100)	500 (100)	1894 (100)

설문이 첫 실시된 1차년도 조사(2005년)에서는 개인성과급과 집단성과급을 같이 실시하고 있는 기업이 가장 많은 162개(35.7%)였고, 집단성과급만 실시하는 기업이 136개(30.0%). 성과급을 전혀 실시하지 않는 기업의 수가 114개(25.1%)로 차례로 그 뒤를 이었다. 하지만 4차년도 조사(2011년)에서는 집단성과급만 실시하는 기업의 수 195(39.0%)가 가장 많았고 그리고 개인성과급과 집단성과급을 모두 실시하는 기업이 137개(27.4%), 성과급을 실시하지 않는 기업이 102개(20.4%)였다. 전반적으로

성과급을 전혀 도입하지 않는 경우보다 한 가지 유형의 성과급이라도 도입하고 있는 비율이 높은 것으로 나타났다. 특히 집단성과급을 실시하는 기업이 개인성과급을 실시하는 기업보다 많았는데 집단성과급은 주로 전사성과급의 형태로 실시되는 경우가 많았다.

조사 기간 동안 새로운 기업이 참여하거나 기존기업이 이탈하는 등 정확한 예측은 어렵지만 연도별 기업이 도입하고 있는 성과급의 대략을 파악할 수 있을 것이다. 조사기간 동안 기업의 변동사항과 관련해 도입성과급의 유형변화는 아래 표에 정리하였다.

<표11> 성과급제도 기초통계결과: 조사기간 중 도입성과급의 유형변화

도입 성과급의 유형 변화		4차 조사 시 도입성과급의 유형(%)				합계
		둘다 실시	개인 실시	집단 실시	실시 안함	
성과급 제도 (1차)	개인집단둘다실시	71.12	8.59	15.99	4.30	100
	개인성과급실시	26.97	54.61	11.18	7.24	100
	집단성과급실시	12.61	5.04	72.83	9.52	100
	성과급실시안함	8.70	8.30	20.95	62.06	100
합계		34.38	13.38	33.62	18.63	100

<표11>은 4차년도의 조사기간 중 도입 성과급의 유형이 어떻게 변했는지를 정리한 자료이다. 1차 조사(2005)시에 실시되고 있던 성과급이 4차 조사(2011)년 조사 시에는 어떻게 변화했는지를 표시한다. 1차 조사(2005년)에서 성과급 제도를 모두 실시하고 있던 기업 중 71.12%는 4차 조사(2011)에서도 성과급 제도를 유지하고 있었지만 8.59%의 기업은 둘다 실시하다가 개인성과급만 실시하는 것으로 바뀌었다. 마찬가지로 둘다 실시하다가 집단성과급만 실시하게 되었고 성과급을 전혀 실시하지 않게 된 기업도 4.3%로 나타났다. 그러므로 최초 조사 시에 실시하던 성과급을 똑같이 실시하는 기업이 전반적으로 50%이상으로 나타났다.

<표12> 성과급제도 기초통계결과: 성과급의 비중 통계

성과급비중(%)	평균(표준편차)				
	05년	07년	09년	11년	평균
전체 급여 중 차등성과급의 비중	11.345 (13.387)	6.209 (8.133)	5.986 (7.902)	6.577 (8.287)	7.482 (9.879)
전체 급여 중 개인성과급의 비중	5.380 (9.895)	2.204 (4.492)	2.048 (4.292)	1.784 (4.112)	2.816 (6.289)
전체 급여 중 집단성과급의 비중	5.965 (8.896)	4.075 (6.438)	3.937 (6.328)	4.668 (7.213)	4.650 (7.312)
성과급 중 개인성과급의 비중	25.568 (38.450)	24.842 (37.575)	24.551 (38.643)	22.774 (38.307)	24.397 (38.231)
관측수	454	467	473	500	473

<표12>은 성과급 비중의 기초통계를 정리한 표이다. 성과급의 비중은 각각 전체급여 중 차등성과급의 비중, 전체급여 중 개인성과급의 비중, 전체 급여 중 집단성과급의 비중, 차등 성과급 중 개인성과급의 비중으로 정리하였다. 전체 급여 중 차등성과급의 비중은 근로자가 받는 전체 급여 중 차등하여 지급되는 성과급의 비중이다. 표에 따르면 4년간 전체 급여 중 차등성과급의 비중은 5%이상을 유지하여 평균적으로 7%의 차등성과급을 지급한 것으로 나타났다. 하지만 평균적으로 2005년에는 전체 급여 중 11.345%의 차등성과급을 받았지만 2011년에는 6.577%의 성과급을 받아 40% 가까이 감소하였다. 전체 급여 중 차등성과급의 비중은 전체 급여 중 개인성과급의 비중과 전체 급여 중 집단성과급의 비중의 합이기도 하다. 개인성과급과 집단성과급의 비중 간의 차이는 조사 기간 동안 집단성과급의 비중이 개인성과급의 비중보다 큰 것으로 나타났다.

이 표는 성과급의 비중 변화를 관찰할 수 있는 자료이다. 성과급 중 개인성과급의 비중은 조사기간 동안 큰 변화 없이 약 24%의 비중을 유지한 것으로 보인다.

<표13> 독립변수 기초통계 결과

요인	변수	척도	평균(표준편차)				
			05년	07년	09년	11년	평균
상황 요인	산업분류	0,1	0.667 (0.472)	0.677 (0.468)	0.710 (0.454)	0.738 (0.440)	0.699 (0.459)
	경영체제	0,1	0.322 (0.468)	0.400 (0.490)	0.395 (0.489)	0.388 (0.488)	0.376 (0.484)
	노동조합	0,1	0.716 (0.716)	0.829 (0.377)	0.886 (0.318)	0.890 (0.313)	0.832 (0.374)
	노사관계	0,1	0.707 (0.707)	0.730 (0.444)	0.755 (0.431)	0.772 (0.420)	0.741 (0.438)
	기업규모	0~3	0.894 (0.941)	0.891 (0.949)	0.891 (0.949)	0.788 (0.934)	0.844 (0.945)
	기업연령	년	33.914 (17.36)	34.011 (16.89)	33.973 (17.29)	33.034 (17.46)	33.72 (17.25)
	HR 전담조직	0,1	0.441 (0.500)	0.710 (0.455)	0.723 (0.448)	0.710 (0.454)	0.648 (0.478)
	기타 보상제도	0,1	0.240 (0.428)	0.390 (0.488)	0.385 (0.487)	0.354 (0.479)	0.343 (0.475)
조직 목표	시장전략	0,1	0.304	0.349	0.340	0.310	0.326
	경영목표	0~2	미조사	0.701 (0.787)	0.691 (0.790)	0.684 (0.791)	0.376 (0.484)

<표13>은 독립변수의 기초통계 결과이다. 변수 정의에서 자세히 설명하겠지만 독립변수 분석 결과 조사 전 기간의 평균을 보면 산업분류가 제조업인 기업이 비제조업인 기업보다 많았고, 경영체제가 전문경영인체제인 기업보다 소유주 체제인 기업이 더 많았다. 노동조합의 경우 노동조합, 노사 협의회 등 근로자를 대표하는 조직이 설치된 경우가 그렇지 않은 기업보다 많았으며 노사관계는 많은 기업에서 협력적인 편이라고 응답했다. 또 1000인 미만의 기업이 1000인 이상의 기업보다 많은 것으로 나타났으며 평균적으로 설문에 참여한 기업은 설립된 지 평균적으로 약 33년 인 것으로 조사되었다. HR업무를 전담으로 하는 부서가 있는 기업

이 그렇지 않은 기업보다 많았고 성과급 이외에 기타보상제도(종업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생제도)를 실시하는 기업은 그렇지 않은 기업의 수보다 많지 않았다. 시장전략에 있어서 시장선도자 기업보다는 추종자 기업을 선택하고 있는 기업이 많았고 많은 기업의 최우선 경영방침은 신제품 개발이나 품질향상 보다는 원가절감에 가까웠다.

아래 <표14>는 상관관계 결과를 정리한 표이다. 상관분석은 변수들 간의 상관관계를 측정하는 분석이다. 즉, 상관분석은 한 변수가 변화할 때 다른 변수가 어떻게 변화하는 지 그 크기와 방향을 살펴보는 분석방법이다. 상관계수는 -1에서 +1 사이의 값을 갖는데, 절대값 1에 가까울수록 두 변수 간 관계의 정도가 높으며 상관계수가 0.70 이상일 경우 보통 높은 상관관계에 있다고 의심할 수 있다. 상관분석 결과, 상관관계 계수가 매우 큰 경우가 없어 다중공선성의 가능성은 없는 것으로 보인다.

<표14> 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.(성과급/급여)비중	1													
2.(개인/급여)비중	.670	1												
3.(개인/성과급)비중	.260	.619	1											
4.산업분류	-.1	-.144	-.215	1										
5.경영체제	.086	.069	.106	-.209	1									
6.노동조합	-.036	-.073	-.022	.186	.077	1								
7.노사관계	-.001	-.042	-.046	.086	-.055	.045	1							
8.기업규모	.192	.147	.191	-.097	.238	.189	-.078	1						
9.기업연령	-.007	-.006	-.017	.265	-.032	.216	-.029	.235	1					
10.HR전담조직	.083	.062	.158	-.057	.252	.143	.036	.352	.052	1				
11.기타보상제도	.071	.047	.118	-.105	.075	.006	.028	.086	-.071	.183	1			
12.시장전략	.112	.068	.043	-.006	.058	.008	.137	.150	.036	.123	.143	1		
13.연도	-.157	-.192	-.026	.060	.045	.172	.056	-.047	-.018	.189	.077	.001	1	
14.경영방침	.002	.002	-.015	.107	-.023	.044	.017	-.035	-.007	.022	.117	.113	-.009	1

제2 절 성과급 유형 결정요인의 분석결과

성과주의 임금체제 유형의 결정요인을 분석하기 위해 다중 명목로짓 분석(Multi-Nominal Logit Analysis)방법을 사용하였다. 명목로짓 분석은 회귀분석과 유사하지만 종속변수가 비순서형 선택(unordered choice)일 때 사용되는 분석방법이라는 점에서 차이가 있다.¹³⁾ 종속변수가 셋 이상의 비순서형 선택일 경우에 다중명목로짓 분석이 사용된다. 성과급 유형 결정요인에 대한 분석은 셋 이상의 비순서형 선택이므로 다중명목로짓분석이 적합할 것이다.

다중명목로짓모형의 방정식은 다음과 같이 쓸 수 있다.

$$\ln P\left(\frac{J}{K}\right) = a + b_i X_i + e$$

X_i 는 1에서 n까지의 독립변수를 의미하고 $P\left(\frac{J}{K}\right)$ 는 프로그램의 다른 유형(K)에 비하여 특정한 유형(J)를 선택하는 상대적인 확률을 의미한다(김동원, 2003). 가령, $P\left(\frac{\text{돌다}}{\text{집단}}$)는 집단성과급 보다 개인성과급과 집단성과급을 모두 선택하는 상대적인 확률을 의미한다. 또는 집단성과급은 도입한 상태에서 개인성과급을 도입할 확률을 가리킨다. 마찬가지로, $P\left(\frac{\text{개인}}{\text{집단}}\right)$ 은 집단성과급 보다 개인성과급을 실시하는 상대적인 확률을 의미한다.

성과주의 임금체제 유형의 결정요인에 관해 분석하기 위해 HCCP 1차(2005년)~4차(2011년)의 데이터를 이용해 다중명목로짓 분석을 실시하였다. 그 결과를 아래 <표15>에 정리하였다.

13) 민인식 최필선. 고급패널데이터분석.

<표15> 성과주의 임금체제 유형 결정에 대한 다중명목로짓 분석결과

회귀분석	$P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$	$P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$	$P(\frac{\text{둘다}}{\text{개인}})$	$P(\frac{\text{둘다}}{\text{안함}})$	$P(\frac{\text{개인}}{\text{안함}})$	$P(\frac{\text{집단}}{\text{안함}})$
산업분류	-.866*** (.166)	-.941*** (.203)	.075 (.194)	-.723*** (.202)	-.799*** (.231)	.142 (.204)
경영체제	-.074 (.147)	-.080 (.187)	.006 (.185)	.203 (.179)	.197 (.211)	.277 (.172)
노동조합	-.469** (.226)	-.375 (.273)	-.094 (.263)	.204 (.233)	.298 (.275)	.673*** (.231)
노사관계	.338** (.169)	-.267 (.195)	.604*** (.198)	.587*** (.191)	-.018 (.212)	.249 (.176)
기업규모	.385*** (.081)	.216** (.104)	.168* (.099)	.627*** (.112)	.459*** (.129)	.242** (.113)
기업연령	.005 (.004)	.003 (.006)	.002 (.005)	-.003 (.005)	-.005 (.006)	-.008* (.005)
HR	.579*** (.177)	.150 (.210)	.429* (.224)	1.104*** (.190)	.675*** (.221)	.525*** (.167)
기타	.284** (.142)	.194 (.181)	.091 (.178)	1.054*** (.186)	.963*** (.216)	.770*** (.182)
보상제도	-.126 (.148)	-.260 (.193)	.134 (.191)	.037 (.183)	-.097 (.219)	.163 (.175)
시장전략	.223** (.087)	.160 (.112)	.063 (.109)	.097 (.106)	.034 (.117)	-.126 (.103)
경영목표	-.255*** (.084)	-.074 (.106)	-.180* (.106)	-.080 (.099)	.101 (.125)	.175* (.094)
연도						
	Log Likelihood= -1764.294					
	Chi-square= 297.23					
	Pseudo R-sq= 0.0777					

주1) *: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *** $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함

다중명목로짓 결과 중, 특히 $P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$ 는 집단성과급을 채택한 상황에서 개인성과급까지 도입한 경우를 가리키는 모형으로 개인성과급의 도입요인을 확인할 수 있는 본 연구의 주요모형이다. 이 모형을 중심으로 살펴본 분석결과에 따르면 산업분류, 노동조합, 노사관계, 기업규모, HR전담조직,

기타보상제도, 최우선경영방침에서 가설과 일치하는 방향성을 보였고 통계적으로 유의한 관계에 있음을 확인하였다.

즉, ① 비제조업인 경우 집단성과급에 개인성과급을 함께 도입할 가능성이 높았다. 이는 상대적으로 집단 작업을 할 가능성이 낮고, 노동력의 영향력이 중시되는 비제조업에서 개인성과급의 선호가 높을 것이라는 가설과 일치하는 결과이다. ② 노동조합이 있는 경우 개인성과급을 도입하는 것이 어려웠고 이는 가설과 일치하는 결과를 보였다. 즉, 노동조합이 성과급 제도에 부정적이었고 특히 개인성과급이 감시 및 통제기능이 상대적으로 강하고, 경쟁적 요소가 강하다고 알려져 있으므로 개인성과급을 채택할 가능성이 낮은 것으로 나타났다. ③ 노사관계가 협력적인 기업일 경우 집단성과급 도입한 상태지만 개인성과급을 도입할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 협력적인 노사관계 하에서 양자에게 선호되는 성과급을 모두 채택할 가능성이 높은 것으로 풀이할 수 있을 것이다. 이는 사측이 선호하는 개인성과급과 노측이 선호할 것이라 예측되는 집단성과급을 모두 도입함으로써 합의점에 이른 결과일 것이라고 예측할 수 있을 것이다. 또한 ④ 기업규모가 큰 경우에 집단성과급을 도입한 상태에서 개인성과급까지 도입할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 기업규모가 큰 경우 집단성과급을 통해 기업 내 응집력을 키우고 기업 내의 소속감을 키우는 동시에 개인성과급을 통해 동기부여를 도모하는 전략을 세웠기 때문이라고 볼 수도 있을 것이다. ⑤ HR전담조직이 있는 경우에도 개인성과급까지 채택할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이는 가설과 일치하는 결과로, HR전담조직이 각각의 성과급의 장점이 기능할 수 있도록 성과급을 설계하여 조직 내에 유용하게 적용되도록 성과급제도에 대한 전반을 관리할 수 있기 때문으로 해석할 수 있다. ⑥ 기타보상제도 또한 통계적으로 정의 관계에 있었다. 이는 가설이 예측한 바대로 기타보상제도가 집단성과급의 기능을 하여 집단성과급을 실시하고 있더라도 개인성과급까지 도입하여 개인성과급의 장점을 활용한 것으로 보인다. 마지막으로 ⑦ 기업의 최우선 경영방침이 신제품개발인 기업이 집단성과급을 도입한 상태지만 개인성과급까지 채택할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이는 신제품 개발을 경영방침으

로 하고 있는 기업일 경우 근로자에게 노력의 동기를 부여하고 경쟁적인 환경을 조성하기 위해 개인성과급을 도입할 가능성이 높을 것이라는 가설과 일치하는 결과이다.

이외에 경영체제, 기업연령, 시장전략 변수는 모두 통계적으로 유의하지 않았고 가설과 일치된 방향성을 보이지도 않았다. 그 부호만을 살펴보면 전문경영자체제일 경우 개인성과급까지 도입하는 것과 부의 관계에 있었고 기업연령이 높을수록 성과급을 모두 도입할 확률이 높았으며 시장선도자 전략을 취하는 기업이 개인성과급까지 실시하기 보다는 집단성과급만 실시한다는 방향성을 보였다.

$P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$ 은 집단성과급 대신 개인성과급을 채택할 가능성을 의미한다. $P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$ 이 성과급을 도입한 상태에서 성과급 유형의 결정요인을 설명하는 모형이라면 $P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$ 은 성과급을 도입하지 않은 상태에서 성과급 도입의 결정요인 및 유형의 결정요인을 설명하는 모형이라고 풀이할 수 있을 것이다. 이 모형에 따르면 산업분류와 기업규모를 제외하고 계수들이 모두 유의한 수준이 아니었다. ① 산업분류의 계수는 유의한 긍정적인 관계로 가설과 일치하는 결과를 보였다. 즉, 비제조업인 경우에 집단성과급보다 개인성과급을 채택할 확률이 높은 것으로 나타났다. ② 기업규모의 계수도 유의한 정의 관계를 보였다. 이는 기업의 규모가 클수록 개인성과급을 실시하여 제도 실시의 규모의 효과를 기대할 것이라는 가설과 일치하는 결과이다. 기업의 규모가 클 경우 종업원의 행동을 직접 감시하기 어려워지므로 개인성과급 제도를 채택하여 노력의 유인을 제공하는 것으로 해석할 수 있다. 집단성과급의 경우 기업의 규모가 클 경우 무임승차의 위험이 있다는 문제점이 있으므로 집단성과급의 채택 가능성이 낮은 이유 또한 무임승차의 위험으로 설명할 수 있을 것이다.

나머지 변수들은 유의한 관계에 있지는 않지만 부호를 살펴보면 다음과 같다. 분석결과의 부호가 가설의 부호와 일치한 변수는 노동조합, HR전담조직, 기타보상제도, 최우선경영방침이었다. 노동조합은 성과급 유형과 음

의 관계에 있어 노동조합이 있는 경우 개인적 성향을 가진 개인성과급 보다 집단적 성향을 가진 집단성과급을 채택한다고 결과가 나와 기존 이론과 가설과 일치했다. 마찬가지로 HR전담조직이 있는 경우 개인성과급을 도입할 확률이 크며, 기타보상제도가 있는 경우와 기업의 최우선 경영목표가 신제품 개발에 있을 경우에도 가설과 같이 개입성과급을 도입할 가능성이 크다는 방향성을 보였다.

이외에 가설과 방향이 일치하지 않은 변수는 경영체제, 노사관계, 기업연령, 시장전략변수였다. 전문경영자체제일 경우 개인성과급을 채택할 가능성이 높을 것이라 예상했지만 가설과 반대로 부의 관계에 있었다. 노사관계가 협력적인 편인 경우 노측이 사측의 요구를 수용할 가능성이 높으므로 개인성과급을 채택할 가능성이 높을 것이라 예측하였는데 그와 같은 방향성을 보이지 않았다. 기업연령에서도 기업 운영 기간이 얼마 되지 않은 기업일 경우 우수 인력의 확보 및 유지를 위해 집단성과급 보다 개인성과급을 도입할 확률이 크다는 가설을 세웠지만 같은 방향성을 보이지 않았다. 시장전략 또한 시장선도자 기업이 개인성과급을 채택할 것이라 예상했으나 그와 같지 않아 분석 결과와 같은 방향성을 보이지 않았다.

이처럼, 개인성과급 또는 집단성과급으로 대표되는 성과주의 임금체제 유형의 결정요인 변수로는 산업분류, 노동조합, 노사관계, 기업규모, HR전담조직, 기타보상제도, 경영목표에서 통계적으로 유의한 것으로 나타난 반면, 경영체제변수, 기업연령변수, 시장전략변수는 어떠한 모형에서도 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다. 논문의 주요 모형인 개인성과급 또는 집단성과급 결정요인 변수로 볼 때 많은 변수가 집단성과급이 도입된 상태임에도 개인성과급을 채택하여 실시하게 하는 요인으로 작용한다는 점을 볼 때 기업이 하나의 성과급을 채택하기 보다는 성과급제도 모두를 도입하려 시도한다는 점을 유추할 수 있을 것이다. 이를 통해 기업이 성과급의 유형인 개인성과급과 집단성과급을 보완적인 제도로 인식하고 있다고 예측할 수 있을 것이다.

제3 절 성과급 비중 결정요인의 분석결과

도입된 성과급의 크기를 결정하는 요인에 관한 분석결과는 다음과 같다. 분석을 위해 4차년도 간의 조사를 통해 수집된 패널데이터를 이용해 회귀분석을 실시하였다. 패널회귀분석은 기본회귀분석과 달리 오차항에 대한 추가적인 가정이 필요하다. 기본적인 선형회귀모형을 오차항을 가진 모형으로 변형시키면 각 패널 개체의 특성을 고려함으로써 패널데이터의 특징을 잘 반영하는 모델이 된다. 이처럼 오차항을 반영한 패널회귀 모형은 다음과 같다¹⁴⁾.

$$y = \alpha + \beta x_{it} + u_i + e_{it}$$

오차항 u_i 는 패널 개체에 따라 변하는 이질성(heterogeneity)을 나타내지만, 하나의 패널 개체 내에서는 시간에 따라 변하지 않는 연속성(permanent)을 지닌다. e_{it} 는 패널 개체와 시간에 따라 변하는 순수한 오차항이다. 패널회귀분석은 이때 오차항 u_i 를 추정하는 방법에 따라 고정효과와 확률효과로 나뉜다.

고정효과(fixed effect)모형은 오차항 u_i 를 확률변수가 아니라 추정해야 할 모수로 간주하는 모형이다. 고정효과 모형은 상수항이 패널 개체별로 서로 다르면서 고정되어 있다고 가정한다. 한편 확률효과모형(random effect)은 오차항 u_i 를 확률변수로 가정한다. 결과적으로 확률효과 모형 추정량은 일반적 모형인 between 모형¹⁵⁾의 추정량과 고정효과 모형의

14) 민인식·최필선, 패널데이터분석, 한국 STATA학회 참고

15) Between모형은 패널개체 내의 시계열 변동은 배제하고 패널 개체 간의 변동만 고려하는 모형이다. 이는 패널데이터를 횡단면데이터로 변환한 것과 같은 결과를 나타낸다. 분석 결과는 개체 A가 개체 B보다 독립변수의 값이 1단위 더 클 때 개체 A는 개체 B보다 종속변수의 값이 평균

추정량의 가중 평균치라고 말할 수 있다. between 모형은 그룹별 평균만을 변수로 사용하여 추정하는데 반해, 확률효과 모형은 그룹 간 (between) 정보와 그룹 내(within) 정보를 모두 사용하는 장점이 있으므로 다른 모형보다 설명력이 있다고 볼 수 있다.

이러한 패널데이터 분석을 하기 전에 데이터를 고정효과 모형을 사용해 분석할 것인지 확률효과 모형을 사용해 분석할지를 결정하는 방법으로 하우스만 검정(Hausman test) 방법을 사용할 수 있다. 하우스만 검정은 오차항 u_i 를 추론할 때 $cov(x, u_i) = 0$ 이라는 가정의 성립유무를 따지고 그 결과에 따라 분석방법을 결정하는 검정방법이다. 이 가정이 성립할 경우 고정효과 추정량과 확률효과 추정량이 일치하므로 비슷한 결과를 얻지만 성립하지 않을 경우 확률효과 추정량이 일치추정량이 되지 못하기 때문에 추정결과에 체계적 차이(systematic difference)가 존재할 것이다. 하우스만 검정(Hausman test)은 모형은 이러한 일치추정량 여부를 검정하여 추정 모형을 선택을 가설검정하게 하는 방법이다.

하우스만 검정(Hausman test)의 귀무가설과 대립가설은 다음과 같다.

$$H_0: cov(x, u_i) = 0$$

$$H_1: cov(x, u_i) \neq 0$$

귀무가설이 맞을 경우 고정효과와 확률효과 추정량이 일치추정량이므로 비슷한 값을 갖게 되어 체계적 차이가 존재하지 않는다. 그러나 귀무가설이 틀리다면 확률효과 추정량이 일치추정량이 아니므로 일치추정량인 고정효과 추정량과 체계적 차이가 있을 것으로 예상된다. 따라서 귀무가설이 맞는다면 확률효과 모형이 더 효율적이고, 귀무가설이 틀리다면 고정효과 모형을 선택하는 것이 낫다. 그러므로 회귀분석 전에 하우스만 검정을 실시한 후 회귀분석 모형을 이용해 가설을 검증할 것이다.

적으로 β 만큼 증가한다고 해석한다.

제1 항 전체급여 중 개인성과급의 비중의 결정요인 분석

전체 급여 중 개인성과급의 비중을 결정짓는 요인에 대한 분석을 실시하였다. 패널회귀분석 모형을 선정하기 위해 하우스만 검정(Hausman test)를 이용하였다. 하우스만 검정결과의 p값이 0.0014가 나왔다. 이에 따라 1% 유의수준에서 대립가설이 채택, 귀무가설이 기각되어 고정효과 모형과 확률효과 모형이 일치추정량이 아니며, 고정효과 모형을 선택하는 것이 효율적이라고 볼 수 있다. 고정효과 모형이 선택되었지만 상대적인 비교를 위해 확률효과 모형도 분석하여 함께 정리하였다.

HCCP 패널데이터 1차(2005)~4차(2011)년도 패널데이터를 이용해 패널회귀분석을 실시하였다. 이를 통해 이론 등에 따른 독립변수가 전체 급여 중 개인성과급의 비중에 어떤 영향을 주었는지 분석하였다. 아래 <표 16>은 이 결과를 정리한 것이다. 우선 결정계수 R-squared 결과를 보면 다음과 같다. overall은 전체 관측치 대상, between은 패널 그룹 간, within은 패널 그룹 내의 설명력을 의미한다. 패널회귀분석 결과에 따르면 확률효과 모형의 결정계수가 고정효과 모형의 결정계수보다 크므로 분석 결과는 확률효과 모형을 중심으로 살펴볼 것이다.

<표16> 성과급 비중 결정요인의 패널회귀분석 결과(종속변수: 전체 급여 중 개인성과급의 비중)

적합성 요인	변수	고정효과모형		확률효과모형	
		계수 (표준편차)	t값	계수 (표준편차)	t값
상황 조건	산업분류	(omitted)		-1.206*** (.320)	-3.77
	경영체제	-.021 (.378)	-0.06	.234 (.249)	0.94
	노동조합	.828 (.502)	1.65	.391 (.340)	1.15
	노사관계	.063 (.355)	0.18	-.085 (.258)	-0.33
	기업규모	-.952** (.414)	-2.30	.604*** (.155)	3.91
	기업연령	(omitted)		-.004 (.008)	-0.50
	HR전담조직	.394 (.366)	1.08	.371 (.262)	1.42
	기타보상제도	.356 (.383)	0.93	.328 (.248)	1.32
기업 목표	시장전략	.045 (.327)	0.14	.225 (.242)	0.93
	경영방침	-.234 (.187)	-1.25	-.037 (.140)	-0.27
연도		-.239** (.119)	-2.00	-.203* (.110)	-1.84
절편		2.474*** (.759)	3.26	2.270*** (.567)	4.00
관측치수(관측기업수)		1438(671)			
R-squared		F= 1.71 within= 0.0199 between= 0.0504 overall=0.0229		Wald chi2=64.66 within=0.0013 between=0.0922 overall= 0.0623	

주1) *: p<0.01, **: p<0.05, *** p<0.1에서 통계적으로 유의함

주2) 고정효과의 산업분류, 기업연령 변수는 공선성으로 누락되었음

결과를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 전체 급여 중 개인성과급의 비중과 유의한 관계에 있는 변수는 산업분류, 기업규모변수였다. ① 산업조직은 유의하게 부정적인 관계에 있어 비제조업의 경우에 개인성과급의 비중이 높을 것이라는 결과가 나왔다. 이는 인적자본의 중요성이 상대적으로 큰 비제조업에서 성과급의 효과가 높을 것이므로 기업이 성과급을 채택하고 비중을 높일 것이라 예측한 가설과 일치하는 결과였다. ② 기업규모변수의 경우에는 가설에서 기업규모가 클수록 감독을 대체할 성과급의 필요성이 증가하고 실제로 성과급 비중을 높게 설정하는 등의 노력을 통해 성과급 제도를 내실화할 가능성이 있다고 보았다. 이 또한 가설과 일치하는 결과로 기업의 규모와 개인성과급 비중의 관계가 유의한 긍정적인 관계에 있음이 확인되었다. 이 결과를 바탕으로 기업규모가 큰 경우 성과급이 도입결정요인과 마찬가지로 감독비용을 부담하기 보다는 근로자에게 평균이상의 효율임금을 지급함으로써 업무에 집중할 수 있도록 유인을 주기 위한 방법으로 쓰였다는 설명이 가능할 수도 있을 것이다.

이외에 통계적으로 유의하지 않지만 방향성이 가설과 일치하는 변수는 경영체제, 노동조합, 기업연령, HR전담조직, 기타보상제도, 시장전략 변수였다. 전문경영자체체인 기업의 경우 개인성과급의 비중을 높게 설정할 것이고, 노동조합이 존재하는 경우 개인성과급 비중이 컸다. 기업연령이 낮은 기업이 우수 인력을 유지하기 위해 개인성과급을 지급하고 그 비중 또한 높게 설정할 것이라 예상하였는데 가설과 같은 방향성을 보였다. HR전담조직이 있는 경우 개인성과급 비중을 높게 책정할 것으로 보았는데 마찬가지로 가설과 같은 방향성을 보였다. 기타보상제도가 있는 경우, 기타보상제도가 집단성과급이자 장기적인 성과보상제도의 기능을 하여 이와 반대의 특징을 가진 개인성과급에 대한 실행가능성이 높을 것이라고 예상하였는데 가설과 일치하는 방향성을 보였다. 시장전략의 경우 가설에서 시장선도자 기업이 개인성과급을 도입하고 그 비중 또한 크게 지급할 것이라 예상하였는데 그 방향성만 일치하였다.

제2 항 성과급 중 개인성과급 비중의 결정요인 분석

전체급여 중 개인성과급의 비중 이외에 차등성과급 중 개인성과급의 비중을 결정짓는 요인에 대한 분석을 실시하였다. 기존의 성과급 비중 연구의 기준은 전체 급여 중 성과급의 비중을 대상으로 이루어져왔다. 차등성과급 중 개인성과급 비중의 결정요인에 대한 연구를 통해 성과급 비중을 다양하게 정의하여 분석을 실시하는 기회를 제공할 수 있을 것이라 생각한다.

우선, 패널회귀분석 모형을 선정하기 위해 하우스만 검정(Hausman test)를 이용하였다. 하우스만 검정결과 p값이 0.1243이 나왔다. 이에 따라 1% 유의수준에서 대립가설이 기각, 귀무가설이 채택되어 고정효과 모형과 확률효과 모형이 일치추정량이며, 확률효과 모형을 선택하는 것이 효율적이라고 볼 수 있다. 확률효과 모형이 선택되었지만 상대적인 비교를 위해 고정효과 모형도 분석하여 함께 정리하였다.

하우스만 검정 결과에 따르면 성과급 중 개인성과급의 비중에 대한 분석방법은 확률효과 방법을 채택해야 한다. R-squared 또한 확률효과 모형에서 높게 나와 확률효과 모형을 중심으로 성과급 중 개인성과급의 비중 결정 요인을 분석할 것이다. 성과급 도입결정요인과 비중결정요인에 대한 연구는 모두 개인성과급을 기준으로 가설이 설정되었다. 따라서 성과급 중 개인성과급 비중 결정요인도 전체 성과급 중 개인성과급 비중과 다르지 않다. 그 분석 결과 또한 큰 차이가 없을 것이라고 예측하여 가설을 세웠다.

<표17> 성과급 비중 결정요인 패널회귀분석 결과(종속변수: 차등성과급 중 개인성과급의 비중)

적합성 요인	변수	고정효과모형		확률효과모형	
		계수 (표준편차)	t값	계수 (표준편차)	t값
상황적 요인	산업분류	(omitted)		-16.829*** (2.865)	-5.87
	경영체제	1.369 (3.283)	0.42	.915 (2.184)	0.42
	노동조합	4.966 (4.367)	1.14	1.225 (2.975)	0.41
	노사관계	-2.371 (3.089)	-0.77	-1.581 (2.257)	-0.70
	기업규모	-2.853 (3.596)	-0.79	5.172*** (1.376)	3.76
	기업연령	(omitted)		.001 (.076)	0.02
	HR전담조직	3.242 (3.183)	1.02	5.801** (2.287)	2.54
	기타보상제도	4.515 (3.332)	1.36	5.576** (2.177)	2.56
기업 목표	시장전략	2.329 (2.841)	0.82	.511 (2.117)	0.24
	최우선경영방 침	-1.276 (1.630)	-0.78	-.712 (1.226)	-0.58
연도		-.549 (1.039)	-0.78	-.414 (.948)	-0.44
절편		21.111*** (6.603)	3.20	26.565*** (4.979)	5.34
관측치수(관측기업수)		1438(671)			
R-squared:		F= 0.6760 within=0.0087 between=0.0000 overall=0.0009		Wald chi2=95.87 within=0.0025 between=0.1238 overall=0.0955	

주1) *: p<0.01, **: p<0.05, *** p<0.1에서 통계적으로 유의함

주2) 고정효과의 산업분류, 기업연령 변수는 공선성으로 제외되었음

그 결과를 살펴보면 다음과 같다. 우선 통계적으로 유의한 결과가 나온 값은 산업분류, 기업규모, HR전담조직, 기타보상제도이다. ① 산업분류는 유의하게 부정적인 관계에 있으므로 비제조업일 경우 성과급 중 개인성과급의 비중을 크게 할 것이라고 볼 수 있다. 이는 비제조업일 경우 성과급의 효과가 크므로 그 비중 또한 높게 설정할 것이라는 주장의 설득력을 더하는 것이다. ② 기업규모의 경우 긍정적으로 유의한 관계에 있어 기업규모가 클 경우 성과급 중 개인성과급의 비중이 커진다고 볼 수 있다. 이는 또한 성과급이 감독을 대체할 것이라는 주장과 일치하는 것으로 기업들이 성과급 중 개인성과급의 동기가 클 것이라 생각함에 따라 개인성과급의 비중을 높인다는 예측을 하게 하는 결과이다. ③ HR전담조직이 있는 경우에도 변수가 긍정적인 관계에 있어서 전담조직이 있는 경우 성과급 중 개인성과급의 비중이 증가한다는 설명이 가능하다. 마지막으로 ④ 기타보상제도의 경우 유의하게 긍정적인 관계에 있다는 결과가 나와 가설과 일치하는 결과가 나왔다. 기타보상제도가 있을 경우 성과급의 비중과 개인성과급의 비중을 높게 설정하여 종업원에게 동기부여효과를 기대할 것이라고 예상한 결과와 같이 정의 관계에 있는 것으로 확인하였다.

이외에 경영체제, 시장전략 변수는 통계적으로 유의하지 않았지만 가설과 일치하는 정의 관계에 있었다. 노동조합은 정의 관계, 최우선 경영방침은 부의 관계에 있는 것으로 나타나 통계적으로 유의하지 않고 가설과 방향성도 일치하지 않았다. 또한 유의하지는 않았지만 기업연령의 경우에서만 전체급여 중 개인성과급의 비중에서는 부의 관계, 성과급 중 개인성과급의 비중에서는 정의 관계가 있음이 나타났다. 따라서 이 부분에 대한 추가적인 논의를 통해 설명이 필요할 것이다.

주목할 점은 전체 급여 중 개인성과급의 비중과 성과급 중 개인성과급의 비중의 결정요인을 함께 분석해 봤을 때 유의하지 않은 결과를 포함하고 있지만 모든 경우에 부호가 같은 방향으로 나타났다는 점이다. 이를 통해 성과급 비중의 다양하게 정의하여도 그 결과가 동일하다는 해석을 할 수 있을 것이다.

제4 절 분석 결과의 요약

본 연구는 성과급 유형(개인성과급, 집단성과급)의 결정요인과 성과급 비중의 결정요인을 분석하는 것을 연구문제로 설정하여 논의를 전개하였다. 성과급 유형 결정변수와 비중 결정변수를 동일하게 설정하여 변수의 영향력이 일정한 방향성을 보이는지 확인하였다. 즉, 유형 중 개인성과급을 도입여부와 개인성과급 비중에 영향을 미치는 요인이 있을 것이며 유형선택과 비중 결정에 동일하게 긍정적인 영향력을 미칠 것이라고 예측해 보았다. 각각의 종속변수에 비슷한 영향을 미칠 것이라고 예측하고 동일하게 구성한 독립변수는 크게 적합성이론으로 분류하였다. 그리고 세부적으로 기존에 성과급의 주요 이론으로 언급되는 주인-대리인이론, 전략적 인사관리론, 자원의존이론 등을 통해 변수를 선택하여 가설을 세웠다.

성과급 유형(개인성과급 또는 집단성과급)의 결정요인을 분석하기 위해 다중 명목로지 분석을, 성과급 비중의 결정요인 분석을 위해 패널회귀분석을 실시하였다. 이에 대한 주요 내용을 표로 정리하면 다음 <표18>과 같다.

모형[1]은 다중명목로지 분석결과로 집단성과급을 도입한 상태에서 개인성과급까지 도입할 확률인 성과급 유형의 결정모형이고, 모형[2]는 다중명목로지 분석결과로 집단성과급이 아닌 개인성과급을 도입할 상대적인 확률인 성과급 유형의 결정요인에 관한 모형이다. 모형[3]은 패널회귀분석 결과로 전체 급여 중 개인성과급의 비중의 결정요인에 대한 모형이고, 모형[4]는 패널회귀분석결과로 성과급 중 개인성과급의 비중의 결정요인에 대한 모형이다.

모형[1],[2]는 성과급 유형의 결정요인에 대한 분석으로 이를 통해 성과급유형을 선택하게 하는 기업의 변수가 무엇인가를 예측할 수 있다. 본 논문은 개인성과급의 결정에 중심이 맞추어져 있는 가운데 집단성과급이 이미 도입된 상황과 어떠한 성과급도 도입하지 않은 상황을 가정하였다.

<표18> 분석 결과의 요약

적합성 요인	변수	모형[1]	모형[2]	모형[3]	모형[4]
		$P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$	$P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$	$(\frac{\text{개인}}{\text{전체}})$	$(\frac{\text{개인}}{\text{성과급}})$
상황적 요인	산업분류	-.866*** (.166)	-.941*** (.203)	-1.206*** (.320)	-16.829*** (2.865)
	경영체제	-.074 (.147)	-.080 (.187)	.234 (.249)	.915 (2.184)
	노동조합	-.469** (.226)	-.375 (.273)	.391 (.340)	1.225 (2.975)
	노사관계	.338** (.169)	-.267 (.195)	-.085 (.258)	-1.581 (2.257)
	기업규모	.385*** (.081)	.216** (.104)	.604*** (.155)	5.172*** (1.376)
	기업연령	.005 (.004)	.003 (.006)	-.004 (.008)	.001 (.076)
	HR전담조 직	.579*** (.177)	.150 (.210)	.371 (.262)	5.801** (2.287)
	기타 보상제도	.284** (.142)	.194 (.181)	.328 (.248)	5.576** (2.177)
기업 목표	시장전략	-.126 (.148)	-.260 (.193)	.225 (.242)	.511 (2.117)
	최우선 경영방침	.223** (.087)	.160 (.112)	-.037 (.140)	-.712 (1.226)
연도		-.255*** (.084)	-.074 (.106)	-.203* (.110)	-.414 (.948)
절편		-		2.270*** (.567)	26.565*** (4.979)
관측치수(기업수)		1438(671)			
R-squared		Log Likelihood= -1764.294 Chi-square= 297.23 Pseudo R-sq= 0.0777		within= 0.0013 between= 0.0922 overall= 0.0623	within= 0.0025 between= 0.1238 overall= 0.0955

주1) *: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *** $p < 0.1$ 에서 통계적으로 유의함

주2) 표 안의 값은 계수값(표준편차)를 의미함

분석 결과에 따르면, 도입된 상황을 가정하여 가설을 설정한 $P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$ 에 따르면 산업분류, 노동조합, 노사관계, 기업규모, HR전담조직, 기타보상제도, 경영목표에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 비제조업일 경우, 노동조합이 없는 경우, 노사관계가 협력적인 편인 경우, 기업규모가 큰 경우, HR전담조직이 있는 경우, 기타보상제도(종업원지주제, 스톡옵션제, 선택적 복리후생제도)가 있는 경우, 최우선 경영목표가 신제품개발일 경우 집단성과급을 도입한 상태이지만 개인성과급도 도입할 확률이 높은 것으로 나타나 해당 변수들이 개인성과급 결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위의 변수는 모두 통계적으로 유의하였으며 가설과 같은 방향성을 보였다.

도입 자체의 결정요인이자 성과급 유형의 결정요인을 가리키는 모형인 $P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$ 에 따르면 산업분류, 기업규모에서만 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 즉, 비제조업인 경우, 기업규모인 경우 개인성과급을 채택할 확률이 높았다. 이외의 변수는 통계적으로 유의하지 않았다.

$P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$, $P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$ 의 두 가지 경우 모두에서 통계적으로 유의한 결과를 보인 변수는 산업분류 변수와 기업규모 변수였다. 이 외에 경영체제변수, 기업연령변수, 시장전략변수는 두 모형 모두에서 통계적으로 유의하지 않았고 가설과의 방향성 또한 일치하지 않았다.

모형[3],[4]는 성과급 비중의 결정요인분석으로 성과급 비중을 다르게 정의하였다는 것에 의의가 있다. 본 연구에서는 변수로 제시한 결정요인들이 개인성과급 비중 상승에 긍정적인 영향력을 미친다고 가정하고 논의를 전개하였다. 분석 결과에 의하면 종속변수가 ($\frac{\text{개인}}{\text{전체}}$)인 경우 산업분류가 비제조업인 경우, 기업규모가 큰 경우 전체 급여 중 개인성과급의 비중이 유의하게 증가하였다. 이외에 노사관계 변수를 제외하고 다른 변수에서 통계적으로 유의하지 않지만 가설과 일치하는 방향성을 보였다. 종속변수가 ($\frac{\text{개인}}{\text{성과급}}$)비중인 경우에는 산업분류, 기업규모, HR전담조직, 기

타보상제도에서 통계적으로 유의한 관계에 있음을 확인하였다. 즉, 비제조업인 경우, 기업규모가 큰 경우, HR전담조직이 있는 경우, 기타보상제도가 있는 경우에 차등성과급 중 개인성과급의 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 이외에 나머지 변수에서는 통계적으로 유의하지 않았지만 가설과 일치하는 방향성을 보였지만 노사관계변수, 기업연령 변수의 결과는 가설의 방향성과도 일치하지 않았다.

$(\frac{\text{개인}}{\text{전체}})$ 비중, $(\frac{\text{개인}}{\text{성과급}})$ 비중에 동일하게 통계적으로 유의한 관계에 있는 변수는 비제조업변수, 기업규모 변수였다. 무엇보다도 기업연령을 제외하고 전체급여 중 개인성과급 비중의 결정요인과 성과급 중 개인성과급의 비중 결정요인을 설명하는 변수가 같은 방향성을 나타냄을 확인하였다. 이러한 결과는 성과급을 다르게 정의하여 전체 급여 중 개인성과급의 비중을 결정하는 요인과 차등성과급 중 개인성과급의 비중을 결정하는 요인을 살폈음에도 동일한 결과를 얻었으므로 비중 연구의 폭을 넓혔다는 데 의의가 있다.

성과급 결정요인으로 작용할 것이라고 예측한 변수를 크게 기업의 상황적 요인변수와 조직목표의 세부변수로 정의하였지만 모형전체에서 조직목표의 유의미한 결과가 도출되지 않아 조직목표의 영향력은 미미한 것으로 나타났다. 조직목표에 해당하는 변수인 시장전략 변수와 경영목표 변수는 성과급 유형에서만 유의한 결과에 있음을 보였고 비중 결정요인에서는 통계적으로 유의하다는 결과를 보이지 않았다. 이 두 변수 이외에 노동조합, 노사관계, HR전담조직, 기타보상제도, 경영목표 변수가 하나 이상의 유형 및 비중결정모형에서 통계적으로 유의한 것으로 나와 추가적인 논의가 필요할 것으로 보인다.

결과적으로 많은 변수가 주요모형에서 동일한 방향성을 보였고, 통계적으로 유의한 결과에 있는 변수도 일치하였으므로 주어진 변수가 일정한 방향성을 가지고 성과급 유형 결정요인과 비중결정요인으로 작용한 것으로 풀이할 수 있을 것이다.

제5 장 결 론

제1 절 연구 결과의 요약 및 정책적 함의

제1 항 연구결과의 요약

성과급제도는 2000년대 이후 민간부분 뿐만 아니라 공공부문에서도 그 효과를 기대하며 본격적으로 도입되기 시작하였고 기업실무에서 뿐만 아니라 학계에서의 관심도도 상당하여 성과급에 대한 연구가 지금까지도 활발히 이루어져 오고 있다. 하지만 기존의 성과급제도에 관한 연구는 성과급 제도에 대한 이론적 서술, 인식조사, 실태조사 등과 성과급제도가 경영성과에 미치는 영향을 위주로 이루어져왔다. 상당수의 연구결과가 축적되었지만 기존 성과급 연구 이외의 연구주제를 설정하여 성과급제도 분석의 폭을 넓힐 필요성이 있었다. 무엇보다도 성과급제도 유형의 기본이라고 볼 수 있는 개인성과급제도와 집단성과급 제도에 대한 구분이 이루어지지 않아 이에 대한 이론 및 실증연구 또한 활발히 이루어지지 못했었다. 따라서 본 논문에서는 성과주의 임금체제 유형(개인성과급과 집단성과급)에 대한 이론을 재정리하였고 이러한 임금체제의 유형을 결정짓는 요인이 무엇인지에 대한 실증분석을 실시하였다. 성과급제도 유형 결정요인과 함께 기존에 활발히 이루어지던 성과급 비중의 결정요인 또한 더하여 같은 주제를 다양한 각도에서 검토할 수 있는 기회가 될 것이다.

본 논문은 개인성과급을 선택하는 요인과 개인성과급의 비중을 높게 설정하는 요인이 이론적으로 같으며 실증분석을 통해 증명할 수 있을 것이라고 예측해보았다. 따라서 유형과 비중결정요인의 독립변수를 동일하게 설정하였다. <표19>는 본 논문의 가설과 분석결과를 요약하여 정리한 결과이다.

<표19> 가설과 분석 결과의 요약

변수	척도	가설	유형결정요인 결과		비중결정요인 결과	
			$P(\frac{\text{둘다}}{\text{집단}})$	$P(\frac{\text{개인}}{\text{집단}})$	$(\frac{\text{개인}}{\text{전체}})$	$(\frac{\text{개인}}{\text{성과급}})$
산업분류	제조업=1 비제조업=0	-	- (***)	- (***)	- (***)	- (***)
경영체제	전문경영인=1 소유주체제=0	+	-	-	+	+
노동조합	노동조합유=1 노동조합무=0	-	- (**)	-	+	+
노사관계	협력적인편=1 대립적인편=0	+	+ (***)	-	-	-
기업규모	2000인 이상=3 1000~1999인=2 300~999인=1 100~299인=0	+	+ (***)	+ (**)	+ (***)	+ (***)
기업연령	2013년-설립년도	-	+	+	-	+
HR 전담조직	HR전담조직유=1 HR전담조직무=0	+	+ (***)	+	+	+ (**)
기타 보상제도	기타보상제도유=1 기타보상제도무=0	+	+ (**)	+	+	+ (**)
시장전략	선도자전략=1 추종자전략=0	+	-	-	+	+
최우선 경영방침	신제품개발=2 원가절감=1 품질향상=0	+	+ (**)	+	-	-
연도	2005년=0 2007년=1 2009년=2 2011년=3	+	- (***)	-	- (*)	-

그 결과 집단성과급을 도입한 상태임에도 개인성과급을 도입하여 개인성과급의 결정요인을 확인할 수 있는 성과급유형결정요인의 경우 다음과 같은 변수에서 값이 통계적으로 유의하고 가설과 일치한 결과를 보임을 확인하였다. 즉, 비제조업일 경우, 노동조합이 없을 경우, 노사관계가 협

력적인편인 경우, 기업규모가 큰 경우, HR전담조직이 있는 경우, 기타보상제도를 실시하고 있는 경우, 최우선경영방침이 신제품 개발일 경우 개인성과급을 도입할 가능성이 높다고 볼 수 있다.

이 외에 소유주체제인 경우, 기업연령이 높은 경우, 시장추종자전략인 경우 개인성과급을 채택하는 것으로 나타났는데 이 변수들은 통계적으로 유의하지 않았고 가설과 방향성도 일치하지 않았다. 기타 연구 모형인 개인성과급 또는 집단성과급 도입 결정요인에 대한 가설에서는 비제조업인 경우, 기업규모가 큰 경우에만 통계적으로 유의한 관계에 있음을 확인하였다. 따라서 산업분류, 기업규모, 노동조합, 노사관계, 기업규모, 기타보상제도, 경영목표 등이 성과급 유형 결정요인이라는 결론을 내렸다.

비록 경영체제변수, 기업연령변수, 시장전략 변수의 경우에는 의미 있는 결과를 확인할 수 없었지만 유형결정요인 모형을 통해 많은 변수들이 개인성과급 제도를 채택하게 하는 요인으로 작용한다는 것과 이러한 성과급 유형을 결정짓는 변수의 예를 확인할 수 있었다. 이 모형을 통해 성과급 제도의 유형인 개인성과급과 집단성과급이 상호보완적인 제도로서 기업에 도입되고 있다고 설명할 수도 있을 것이다.

둘째로, 개인성과급의 비중 결정요인에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 기존 선행연구는 대체로 전체 급여 중 성과급의 비중을 성과급 비중으로 정의하여 연구를 실시하였다. 기존 연구와의 차별성을 위해 본 논문은 성과급 비중 변수를 두 가지 방법으로 정의하여 연구를 진행하였다. 기존 다루어졌던 비중 변수인 '전체 급여 중 개인성과급의 비중'에 '성과급 중 개인성과급의 비중' 변수를 추가하여 성과급을 다른 방법으로 정의하여 성과급 비중 연구를 보충하고자 하였다. 그리고 성과급의 유형인 개인성과급을 결정짓는 요인이 마찬가지로 개인성과급의 비중 결정에 영향을 미칠 것이라는 예측을 추가하였다.

결과적으로, '전체 급여 중 개인성과급의 비중' 결정요인과 '성과급 중 개인성과급의 비중' 결정요인은 대체적으로 일치하였다. 변수와 종속변수 간의 방향성이 일치하였으며 양 쪽 모두에서 통계적으로 유의한 관계에 있는 변수도 발견되었다.

즉, 비제조업일 경우, 기업규모가 클 경우 통계적으로 유의하게 두 모형 모두에서 변수가 개인성과급 비중과 정의 관계에 있었고 HR전담조직이 있는 경우, 기타보상제도가 있는 경우에는 차등성과급 중 개인성과급의 비중에만 통계적으로 유의하게 정의 관계에 있었다. 이 외에는 전문경영인체제일 경우, 노동조합이 있을 경우, 노사관계가 대립적인 편인 경우, 시장선도자 전략을 취하고 있을 경우, 최우선 경영방침이 원가절감 등인 경우 개인성과급 비중과 통계적으로 유의하지 않지만 정의 방향성을 보이는 것으로 나타났다.

분석결과 성과급 비중의 정의를 다양화하였지만 동일한 결과를 보임을 확인하였으므로 이는 기존에 전체 급여 중 성과급에 대한 연구가 진행된 것을 보강하여 성과급 비중 연구에 깊이를 더한 것에 의의가 있다고 볼 수 있다.

전체적으로 살펴보면, 유형결정요인과 비중결정요인에 공통적으로 영향을 미칠 것이라고 예측한 변수를 크게 기업내부 상황적 요인변수와 조직목표의 세부변수로 정의하여 성과급에 영향을 미칠 것이라는 가설의 결과는 다음과 같다. 즉, 기업내부의 상황적요인 변수에서는 통계적으로 유의한 결과가 다수 관찰되었지만 조직목표 변수에서는 유의미한 결과가 도출되지 않아 조직목표의 영향력은 미미한 것으로 나타났다. 또, 조직목표에 해당하는 변수인 시장전략 변수와 경영목표 변수는 성과급 유형에서만 유의한 결과에 있음을 보였고 비중 결정요인에서는 통계적으로 유의하다는 결과를 보이지 않았다. 이 두 변수 이외에 노동조합, 노사관계, HR전담조직, 기타보상제도, 경영목표 변수가 하나 이상의 유형 및 비중결정모형에서 통계적으로 유의한 것으로 나와 추가적인 논의가 필요할 것으로 보인다.

결과적으로 많은 변수가 주요모형에서 동일한 방향성을 보였고, 통계적으로 유의한 결과에 있는 변수도 일치하였으므로 주어진 변수가 일정한 방향성을 가지고 성과급 유형 결정요인과 비중결정요인으로 작용한 것으로 풀이할 수 있을 것이다.

제2 항 공공부문의 성과급과 정책적 함의

위의 결과는 민간기업의 성과급제도 유형의 결정요인과 비중결정 요인에 대한 연구 결과를 정리한 것이지만 공공부문에 시사점을 줄 수 있을 것이라 생각한다. 공공부문의 성과급 제도는 정부에 의해 정책적으로 도입된 측면이 있다. 성과주의 임금체제의 일종인 연봉제는 1990년대에 공공개혁의 일환으로 공무원 연봉제 도입이 지시되면서 확산되기 시작하였다. 이후 공공부문의 경우 중앙정부가 권고안을 발표하고 설명된 내용대로 성과급 제도가 실시되고 있는지 감독하는 방향으로 성과급 제도가 도입되어 보편화되기에 이르렀다. 따라서 공공부문의 경우 성과급 이론이나 기업 적합성을 고려한 성과급의 유형이 도입되었다고 설명되기 보다는 정책적으로 큰 틀이 정해진 채로 동형화의 과정에 의해 도입되었으므로 결정요인에 대한 분석에 대한 결과 도출이 어려울 수 있을 것이다.

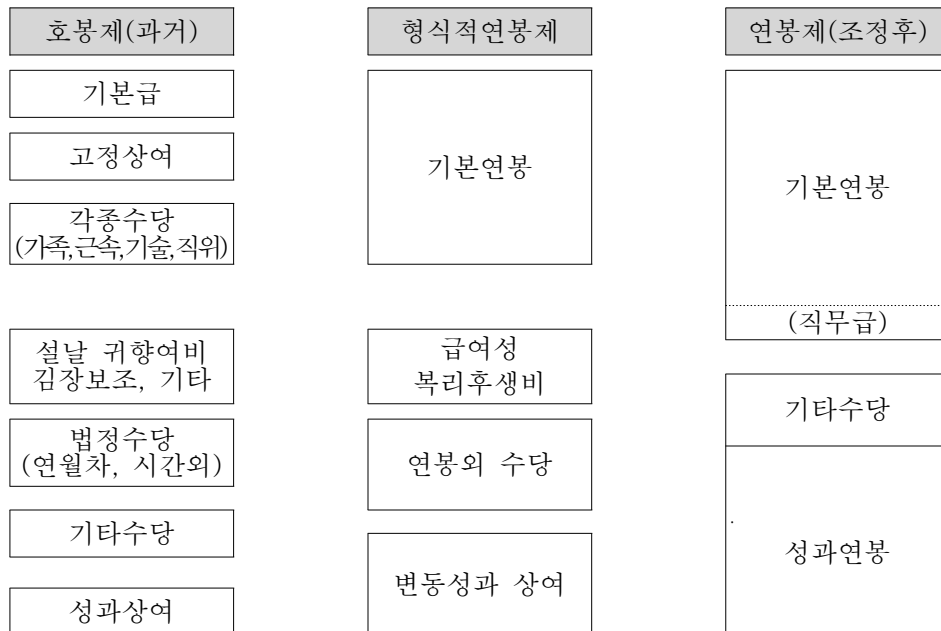
민간기업의 성과급을 연구한 결과, 성과급 유형을 결정짓는 요인과 비중을 결정짓는 요인에 대한 통계적 분석의 가능성을 확인할 수 있었다. 따라서 공공기관에서도 성과급제도 유형을 결정 할 때 본 논문을 포함한 선행연구에서 고려된 변수를 검토하여 성과급 제도를 설계할 수 있을 것이다. 또한 정책적으로 공공 및 민간부분에 성과급 제도를 내실화 시킬 방안에 대한 정책을 고려해 볼 수 있을 것이다. 만약 정부의 정책목표가 성과급제도 도입으로 민간기업 또는 공공부문의 경쟁력 강화와 성과 향상에 있다면 성과급을 도입하기 적합한 환경을 조성할 수 있는 여건을 확인하는 것이 성과급 제도의 일률적인 실시에 우선해야할 사항일 것이다.

1. 공공부문의 성과급제도

기획재정부는 공공부문 중 공기업과 준정부기관을 대상으로 성과급제도 도입을 위한 정책을 추진하고 있다. 특히 기획재정부는 「공공기관 성과연봉제 권고안(2010)」에 따라 공기업·준정부기관에서 전 직원 대상 성과연봉제를 점진적으로 확대하도록 하여 성과주의 제도의 실시를 추진하고

있다. 이 성과연봉제 권고안에 따르면 공공기관의 급여 구조가 단순화되며 자체성과급 등의 성과급은 성과연봉으로 전환되어 연봉제 하에 포함되게 된다.

<그림4> 공공기관 연봉제 구조 설계



자료: 기획재정부(2010). 「공공기관 성과연봉제 권고안」.

「2013년도 공기업·준정부기관 예산편성지침」에 따르면 공기업·준정부기관의 성과급은 크게 경영평가 성과급 및 직무수행실적 평가 성과급과 내부평가급으로 나뉜다. ① 경영평가 성과급 및 직무수행실적 평가 성과급은 2012년도 공기업·준정부기관의 경영실적 평가결과에 따라 기관별로 차등 지급되는 경영평가 성과급 및 2012년도 공기업·준정부기관의 감사 직무수행실적 평가결과에 따른 직무수행실적 평가 성과급이다. 실제로 기획재정부는 2011년 공공기관 경영실적 평가결과에 따라 기관장은 ‘기관평가(50%) + 기관장 평가(50%)’를 합산하여 성과급을 차등 지급하고, 직원들은 기관 평가결과에 기관장 평가결과를 가감하여 성과급을 차등 지급

(월 기본급의 0~300%)하였다. D등급 이하 기관에는 원칙적으로 성과급을 지급하지 않았다. 또 다른 성과급 제도인 ② 내부평가급 또는 자체성과급은 경영평가 성과급 및 직무수행실적 평가 성과급 이외에 내부평가 상여금, 생산장려금 등 명칭여하에 관계없이 기관 내부 평가를 통해 업적·성과 등에 따라 차등하여 지급하는 성과급이다. 이 성과급은 2012년도부터 경영평가 성과급 재원에서 환원한 기존인건비 전환금을 포함한 금액을 말한다.

이처럼 공공부문이 추진하고 있는 성과급은 크게 경영평가 성과급과 내부평가급으로 나뉘며 각각 집단성과급, 개인 및 집단성과급의 성격을 지닌 성과급으로 유형을 분류할 수 있을 것이다.

2010년 기획재정부는 성과연봉제 권고안에서 성과주의 임금체제인 연봉제를 도입하여 공공기관에 경쟁적이고 효율적인 성과관리 제도가 필요하다고 밝혔다. 무엇보다도 1990년대 이후 연봉제는 적극적으로 도입·운용중이나 근속년수에 따른 연봉의 자동 인상, 개인별 성과에 따른 차등수준 미미, 낮은 성과급 비중 등 형식적으로 운영되는 문제점이 발생하였으며 업적·성과에 따라 임금의 차등수준이 확대되도록 연봉제를 내실화하여 공공기관의 생산성 향상 및 경쟁력 강화를 도모할 필요성이 있다고 적었다. 이처럼 공공기관의 성과주의 임금체제에서는 성과급 제도를 내실화하여 활성화 시키는 것이 주요 정책목표로 꼽고 있다. 따라서 공공기관 성과급제도의 내실화 방안을 다양하게 검토해보는 것이 필요하다. 아래는 본 논문 결과를 바탕으로 공공부문 성과급의 내실화를 위한 시사점을 도출해본 것이다.

2. 정책적 함의

본 논문의 결과에 따르면, 산업분류, 노동조합의 유무, 노사관계가 협력적인 정도, 기업규모, HR전담조직, 기타보상제도 등이 성과급의 유형을 결정하거나 개인성과급의 비중을 결정짓는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 이를 포함한 다양한 상황적 변수가 의도하는 성과급제도가 정착할

수 있는 적합한 환경을 만드는데 고려되어야 할 것이다. 본 논문 결과를 바탕으로 공공부문 성과급 제도에 몇 가지 시사점을 도출한다면 다음과 같다.

첫째, 공공기관 내 HR전담조직이 구성되어 전문성을 가지고 운영될 수 있도록 지원하는 것이 필요하다. 본 논문 결과에 따르면, HR전담조직이 있는 기업의 경우, 개인성과급 또는 집단성과급 선택할 가능성과 성과급을 하나 이상 선택할 가능성에서 모두 유의한 정(+)의 관계에 있는 것이 확인되었다. 따라서 HR전담조직은 성과급제도 실시를 위해 중요한 변수로 공공부문에서 고려될 필요가 있다. 공공기관 경영평가 대상 공기업의 인사담당조직의 구성을 확인해 본 결과 많은 경우가 인사팀, 인적자원팀, 인력개발팀 등 팀으로 구성되어 있었다. 인사 관련 업무를 담당하지만 따로 성과평가팀, 성과관리팀, 급여후생팀 등의 부서나 인력개발 등의 기능을 담당하는 부서가 있는 경우도 있었다. 이미 공공기관 내 인사부서가 존재하지만 각 공공기관이 인적자원관리부서의 중요성을 전사적으로 재상기 시키고 인사담당부서를 개선시킬 수 있는 방법을 지속적으로 모색할 필요가 있을 것이다.

둘째, 근로자를 대표하는 조직(노동조합)의 이익집단화를 방지하고 협력적 노사관계 개선을 위한 정책을 추진할 필요가 있다. 협력적 노사관계는 기업 경영 중 발생할 수 있는 갈등과 분쟁을 원활하게 해결하고 협동적 분위기 조성을 통해 조직 내외의 지속적인 발전을 가능하게 한다. 본 논문에서도 노동조합 자체는 성과급에 긍정적이지 않으나 협력적 노사관계의 기업은 성과급을 개인성과급을 채택하거나 성과급을 모두 도입하는데 긍정적인 영향력이 있다고 볼 수 있었다. 한편, 협력적 노사관계 속에서도 공공기관은 노동조합이 이익집단 등 독점력을 지닌 기업으로 변질되지 않도록 노력해야 한다. 가령 A공사의 경영진이 주로 내부승진으로 구성되면서 노조와 원만한 관계를 유지하고 있었지만 오히려 뇌물수수혐의와 법인카드의 무단 사용 등으로 비윤리경영의 주범이 된 사례가 있다.¹⁶⁾

16) 협력적 노사관계 불구 견제기능 없어 투명성 약화 [윤리경영(30)- 성과급 잔치 도마에 올라. 그린경제신문. 2013. 04.07.]

따라서 공공기관은 노사관계 개선 등을 위해 노력하며 노동조합 등과 관련해 부패 감시 기능을 갖추어야 할 것이다.

셋째, 공공기관은 기타보상제도(종업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생) 등의 도입 또한 고려하여 전반적인 업무 만족도를 높이기 위해 노력할 필요가 있다. 본 연구 결과에 따르면 기타보상제도가 있는 기업이 개인성과급을 도입하거나 성과급 제도를 모두 도입하는 가능성이 높았고 성과급의 비중 또한 높게 설정하는 것으로 나타났다. 기타보상제도는 성과급 제도와 다르게 도입되지만 종업원의 장기적인 성과 향상을 위해 도입되고 주인의식과 회사에 대한 만족도를 높여 업무를 질과 충성도를 높이고 우호적인 분위기를 형성하는데 기여할 수 있다. 실제로 한국경제매거진¹⁷⁾에 따르면 일하기 좋은 기업 8개를 선정한 결과 기업의 성과주의 인사 시스템 도입 이외에 종업원지주제, 스톡옵션, 선택적 복리후생제도, 소통프로그램, 리더 양성 프로그램 등이 높은 평가를 받았다.¹⁸⁾ 이처럼 기타보상제도는 협동적 분위기를 조성하고 종업원에게 동기를 부여하는 등 집단성과급의 기능을 수행함과 동시에 장기적으로 기업에 대한 자부심과 만족감을 제공하는 기능을 한다. 따라서 기타보상제도를 도입하는 경우 성과중심의 제도를 도입하는데 우호적인 분위기를 형성할 수 있고 장기적으로 안정적인 성과급의 실시를 기대할 수 있을 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 공공기관 별로 적합한 기타보상제도 도입을 검토하는 것이 필요할 것이다.

넷째, 각 공공기관은 적합한 성과급을 설계하기 위해 노력해야 하며, 중앙기관은 각 공공기관의 성과보상제도 설계에 자율성을 주어야 한다.

17) [2013 일하기 좋은 기업 대상] 직원들이 만족하는 일터...8개 기업 수상. 한국경제매거진. 2013.04.29.

18) 일하기 좋은 기업으로 선정된 한국관광공사는 성과 중심 인사 시스템을 도입하여 직원의 만족도를 높이고 동기를 부여하였다. 유한양행은 국내 최초로 기업을 공개하고 주식 일부를 종업원들에게 나눠주며 현대적 의미의 종업원지주제를 실시하였고, 상장사 최초로 임원은 물론 일반직원을 대상으로 스톡옵션을 실시하며 실질적 종업원 우대 경영을 실시하여 종업원 스스로가 회사의 주인으로 자부심을 가질 수 있는 토대를 다질 수 있었다고 평가된다. 이베이코리아 또한 출근시간, 유급휴가, 자녀교육, 주택자금 건강관리 등을 지원해주는 선택적 복리후생제도를 실시하는 등 임직원에게 자부심과 만족감을 가질 수 있는 프로그램을 운영하기 위해 노력한다고 밝혔다.

이영면(2008)은 인센티브제도는 단순한 성과급제도가 아니라 조직의 문화와 조직이 추구하는 비전과 가치 등과 함께 시행되어야 의도한 목표를 달성하는 제도가 될 수 있다고 말했다. 따라서 성과급 제도에 맹목적인 믿음을 가지거나 기업에 대한 이해와 노력을 기울이지 않은 채 형식적인 도입에 그치지 않도록 노사와 정부가 함께 노력해야 할 것이다. 정부는 성과급 제도 설계의 다양성을 존중해 주고 지원해 줄 필요가 있다. 공공기관 등은 기관에 적합한 제도를 구성하기 위해 노사 간의 소통을 활성화함과 동시에 기관의 비전과 목표, 성과급 도입 목표 등을 명확히 하고 투명하게 제도를 실시해야 할 것이다.

무엇보다도 많은 연구에서 언급한 바대로 성과급 제도의 성공적인 실시를 위해서는 제도 대상자들에게 성과급 제도의 필요성에 대한 정보를 충분히 제공하고 공감대를 형성하는 것이 중요하다. 이를 통해 점진적으로 성과급 제도의 내실화를 도모하고 성공적인 성과급 제도의 안착을 기대할 수 있을 것이다. 성과급제도 설계 과정에 직원들의 의견을 반영하는 등 내부 소통을 활성화시키는 한편 외부의 연구센터나 기관 등과 연계하여 제도 개선방안을 모색하고 기관 간에 성공 사례를 공유하는 등의 방안을 고민할 필요가 있다. 이처럼 성과급 제도를 내실화하기 위해서는 공공기관 내외부의 적극적이고 지속적인 노력이 필요할 것이다.

제 2절 연구의 시사점과 한계

본 연구는 성과급 제도를 개인성과급과 집단성과급으로 구분하고 양자를 비교하는 방식으로 연구가설을 설정하여 기존에 이루어지지 못한 성과급 연구를 하였다는 데 의의가 있다. 산업분류, 기업규모 등 성과급제도 설계 담당자가 제도 도입 시 고려해야 할 변수를 제시하였다는 점에서 시사점이 있을 것이다. 이는 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에서 성과급 도입을 위한 정책변수로 고려될 수 있어 의미가 있을 것이다. 또한 각각의 성과급 유형에 대한 검토가 필요함과 성과급을 도입하고자 하는 기업은 각자 사업장의 특징과 목표를 명확히 하고 적합한 성과급 유형을 도입하

고자 노력해야 할 것이 필요함을 필요하다는 주장을 재확인하였다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 차후에 이러한 한계를 보완하기 위한 연구가 지속적으로 이루어지길 바란다.

첫째, 본 연구는 민간기업의 데이터를 이용하여 개인성과급과 집단성과급에 대한 연구를 진행한 결과이다. 공공부문의 경우 또한 동형화에 따른 설명이외에 성과급 유형을 결정짓는 요인이 있을 것이라 예측가능하다. 그러므로 차후 공공부문의 성과급 데이터 또한 취합하여 공공부문과 민간부문의 성과급 유형 결정요인에 대한 연구가 진행되길 바란다.

둘째, 성과급제도에 대한 실질적인 설명이 부족하였다. 개인성과급과 집단성과급에 대한 비교를 중심으로 논의를 전개하려 했지만 한국에서 실제로 실시되고 있는 개인성과급과 집단성과급에 대한 세부 유형의 정리와 실시 과정에 대한 자료는 첨부하지 못했다. 따라서 차후 연구에서 한국의 개인성과급제와 집단성과급제에 대한 사례연구(case study)가 포함된다면 성과급 제도의 현실적인 적용에 큰 보탬이 될 것이라 생각한다.

셋째, 이론적인 변수를 충분히 검토하지 못하였고 설문조사 결과 내에서 변수를 도출하고자 하였기 때문에 변수가 제한적이어서 변수가 다양하게 구성되지 못하였다. 또한 하나의 변수에 상반된 가설이 존재하는 경우가 있어 다음 연구에서는 이론적 논의를 보강하고 실질적으로 변수를 추가하여 설득력 있고 다양한 변수가 구성되어 성과급 유형 및 비중의 결정요인을 분석할 수 있게 되길 바란다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 권일웅 (2012). “공공/민간부문 성과급 비중과 주인 - 대리인 이론”. 「행정논총」. 50(2), pp. 113-142.
- 김동배 (2006). “성과주의 임금의 도입실태와 시사점”. 「노동리뷰」. 2006(2), pp. 3-20.
- 김동배 (2010). “제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제 사례”. 「노동정책연구」. 10(1), pp. 35-67.
- 김동배·김정환 (2011). “성과주의 임금 도입의 영향요인: 한일 비교”. 「노동정책연구」. 11(1), pp. 25-54.
- 김동배·이인재·장지예 (2006). “성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향: 조직상황의 조절효과와 성과배분제도의 특성을 중심으로”. 「노동정책연구」. 6(1), pp. 111-140.
- 김동원 (2003). “집단성과배분제의 유형선택에 대한 실증적 연구: 적합성 이론을 중심으로”. 「인사·조직연구」. 11(1), pp. 73-111.
- 김동원·이원희 (2008). “전략적 인센티브에 관한 고찰 - 집단성과급을 중심으로”. 「임금연구」. 4(24), pp. 4-24.
- 김상일 (2001). “성과급 확대 어떻게 접근하나”. 「LG주간경제」, LG경제연구원.
- 김상헌 (2007). “공공부문과 민간부문의 성과관리 체제 비교”. 「제4회 사업체패널 학술대회발표논문집」. pp. 97-119.
- 김재겸 (2004). “성과급 유형에 따른 공정성 인식이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 개인성과급과 집단성과급을 중심으로”. 중앙대학교대학원 석사학위논문.
- 김해련 (2012). “성과급의 유형이 개인의 임금만족, 공정성지각, 직무성과, 그리고 협력적분위기에 미치는 영향에 관한 연구: 성형외과 및 안과 의사들을 중심으로”. 숭실대학교대학원 석사학위논문.
- 노용진·김동배·박우성 (2003). “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인”. 「경영학

- 연구」. 32(3), pp. 955-981.
- 박노근 (2008). "그룹인센티브가 근로자주도의 혁신과 기업성장에 미치는 효과: 시장전략의 조절적 영향". 「대한경영학회지」 21(1), pp. 279-296.
- 박상언 (2000). "성과주의 임금제도의 확산경향에 대한 비판적 고찰: 연봉제와 개인별 인센티브제를 중심으로". 「인사조직학회 발표논문집」. 17, pp. 107-134.
- 박수경 (2007). "집단성과급 비중의 결정요인과 집단성과급 비중이 조직효과에 미치는 영향에 관한 연구". 서강대학교대학원 경영학과 석사학위논문.
- 송하식·이덕로·김주엽 (2002). "조직문화가 연봉제 수용도에 미치는 영향". 「조직과 인사관리연구」. 26(2), pp. 89-112.
- 손혁 (2009). "과업특성과 임금공정성지각이 경영자신뢰도에 미치는 영향: 개인성과급을 중심으로". 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 양동훈 (2004). "집단성과급이 작업성장에 미치는 영향". 「경영논총」 15(2), pp.183-195.
- 양동훈 (2005). "보상제도가 협동행동에 미치는 영향에 관한 연구". 「인사조직연구」 13(3), pp. 1-41.
- 양혁승 (2003). "성과주의 급여제도에 대한 수용도 결정요인의 탐색과 그 수용도가 개인의 의욕제고에 미치는 영향: 가치 적합성이 급여제도 수용도에 미치는 영향을 중심으로" 「인사조직연구」 11(2), pp. 109-132.
- 오세진·이요행 (2005). "성과급 비율의 차이가 직무수행에 미치는 영향에 대한 검증". 「한국심리학회지」. 18(3), pp. 481-497.
- 원인성·노용진 (2002). "종업원 경영참여와 집단성과급, 그리고 경영성과". 「산업경제연구」 16(1), pp. 297-317.
- 원인성·노용진 (2007). "집단성과급제의 경영성과 효과". 사업체패널 학술대회발표 논문집.
- 원인성 (2007). "팀제와 집단성과급제의 상호작용효과 및 팀제 성과촉진요인에 관한 연구". 「대한경영학회지」. 20(6), pp. 3013-3041.
- 원인성 (2008). "집단성과급제의 생산성 및 품질 향상 효과에 관한 실증연구". 「산업경제연구」 21(1), pp. 289-313.
- 유규창·박우성 (1999). "연봉제 임금제도의 도입과 성과에 관한 이론적 고찰". 「인사조직연구」, 7(2), pp. 47-86.
- 유규창·박우성 (2007). "성과주의 인사제도의 도입 영향요인과 조직성과". 「인

- 사조직연구」, 15(3), pp. 187-224.
- 이영면 (2008). "미국기업의 전략적 인센티브제도와 동향". 「임금연구」. 16(2), pp. 45-53.
- 이종훈 (1996). "공기업 임금실태 및 합리적 임금결정방식". 「노동경제논집」, 19(1), pp.303-328.
- 임채홍·김태일 (2009). "준공공부문과 민간부문의 보수 및 보상 결정요인 비교 분석". 「정책학연구」, 15(1), pp. 117-153.
- 임채홍 (2007). "공공기관과 (성과)연봉제도의 특성 및 보수수준 차이 분석: 사업체패널자료를 통한 민간기업과의 비교를 중심으로". 「사업체패널 학술대회논문집」.
- 정권택 (2002). "성과주의 인사의 명암과 제언". 「CEO Information(357)」 삼성경제연구소.
- 정연양·최창호 (2008). "성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구". 「인사관리연구」. 32(3), pp. 69-94.
- 한광호·남성일 (1995). "이윤분배제도와 생산성: 한국의 임금단위자료를 이용한 실증분석." 「경제학연구」 42(3), pp. 225-280.
- 한준·구자숙 (2007). "기업환경이 기업의 인사 및 보상체계에 미치는 영향: 성과주의 보상시스템을 중심으로." 「제 4회 사업체패널 학술대회논문집」.
- 허창수 (2012). "제도, 제도적 과정, 그리고 제도적 효과: 공공부문 성과급제도의 제도적 과정과 효과." 「한국행정학보」 46(3), pp. 55-83.
- 황인경 (2003). "성과배분제 이렇게 운영하라". 「LG주간경제」. LG경제연구원.

2. 국외문헌

- Balkin, D. & E. Montemayor (2000), "Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Team Design, and organizational Learning Literatures," *Human Resource Management Review*, vol.10 No.3, pp. 249-269.
- Cooke, W. (1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion

- Comparison," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, No.4, 594-609.
- FitzRoy, F. R. & K. Kraft (1992). "Forms of Profit Sharing and Firm Performance: The theoretical Foundations and Empirical Problems." *Kyklos* Vol.45 No.2, pp.209-225.
- Freeman, R. B. & J. L. Medoff (1984). "What do Unions do?". New York: Kellough, J. Edward & Lu, Haoran. (1993). "The Paradox of Merit Pay in the Public Sector: Persistence of a Problematic Procedure". *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 13 No. 2, pp. 45-64.
- Kruse, Douglas L. (1992). "Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States". *The Economic Journal*. Vol. 102 No. 410, pp. 24-36.
- Kruse, D. L. (1996). "Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?" *British Journal of Industrial Relations* Vol.34 No.4, pp. 515-538.
- Lawler, E.E. (1988). "Choosing and involvement strategy". *Academy of Management Executive*, Vol.2 No.3, pp.197-204.
- London. M. & Oldham. G. (1977). "A Comparison of Group and Individual Incentive Plans". *Academy of Management Journal*. Vol. 20, pp. 34-41.
- McGee, H.M.et al (2006). "The Effects of Individual and Group Monetary Incentives on High Performance". *Performance improvement quarterly*, Vol. 19 No. 4, pp. 107-129.
- Zenger, T.R. & Marshall, C.R. (2000), "Determinants of incentive intensity in group based rewards", 「Academy of Management」, Vol.43 No.2, pp.149-163.

3. 기 타

공공기관 경영정보 공개시스템 알리오 www.alio.go.kr
 기획재정부 홈페이지 www.mosf.go.kr

ABSTRACT

A Study on the Design of Performance Pay

- Focusing on comparison
between individual and group incentive pay -

Lee, Hee Jin

Department of Public Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

In 1997, Korea applied to the International Monetary Fund(IMF) for a bailout and went through hard period known as the IMF crisis. As Korea had been asked to share global standards, companies in Korea decided to introduce the incentive system in earnest. Consequentially, the number of private and public sectors adopting annual salary system and gain sharing programs has been increased considerably. Although incentive systems have been increasingly adopted by Korean companies, not only there has been little theoretical consideration to types of incentive systems but also there has been very little empirical research on what makes

an company more likely to choose a particular type of incentive systems over another. When it comes to incentive system, choosing particular type of incentive systems and determining incentive intensity have been essential problems of theories and precedent studies.

In this regard, the purpose of this study is to answer the following research problems: to identify factors associated with the choice of a individual incentive pay; to identify determinants of incentive intensity, particularly the individual incentive pay intensity. Using the Human Capital Corporate Panel(HCCP), I conducted statistical techniques such as Multi-nominal regression analysis and Panel regression analysis.

The present study has the following implications. First, factors connected with the choice of a individual incentive pay once the organization has already decided to adopt group incentive pay are as follows: companies with non-manufacturing industry, non-unionized work place, cooperative labor relations, large-scale, HR department, other compensation systems, new products development policy are statistically significant to adopt individual incentive pay and both incentive systems. These factors were consistent with the predictions of hypotheses. Judging from this result, I concluded that companies seem to adopt individual and group incentive pay as complements.

Second, I conducted a research on factors to determine incentive pay intensity. It was difficult to conduct detailed analysis of incentive intensity as most of studies have been focused on 'incentive intensity of the entire pay'. I conducted analysis both the 'individual incentive intensity of the entire pay' and 'individual incentive intensity of the incentive pay'. As a result, determinants

of incentive intensity, particularly the individual incentive pay intensity are as follows: companies with non-manufacturing industry, a large-scale are statistically significant to be in positive relation. Companies with HR department, other compensation systems are positively related only to individual incentive intensity of the incentive. Resultingly, determinants of individual incentive intensity correspond with hypothesis regardless of definition of incentive intensity. Judging from this result, I found out that factors related to individual incentive system have similar effect in choosing types and determining incentive pay intensity.

Although this study used data from private companies, the results of study could give implications to find solutions to incentive system in public sector. Based on the result of this study, I produced following implications. Firstly, public sector need to remind the importance of HR Department and make an effort to develop specialty of HR management at the corporate and governmental level. Secondly, public sector need to try to create an atmosphere of cooperative labor relations and observe unions not to be corrupted to act as interest groups. Thirdly, public sector can adopt other compensation programs like employee stock ownership plan, stock option, and flexible benefit plan to support adopting performance pay and individual incentive pay. These compensation program function similarly to group incentive pay and improve employee satisfaction and pave the way for adopting performance-based system. Finally, The government need to leave designing performance-based system to each companies' discretion. Most importantly, Each public sector needs to consider their own vision and characteristics of work place and cooperate at the corporate level to find the suitable incentive pay system for the

company.

In conclusion, This study is significant in the sense that I conducted analysis on determinants of incentive types(individual or group incentive pay) and conducted analysis on incentive pay intensity which has not been considered in precedent studies.

Meanwhile, This study has following limitations: I could not consider enough practical factors to analyze incentive pay in reality. I could not arrange possible theories and explain theoretical bases logically. Also, the data and resources from public sector were not included. Therefore, I hope the study on the incentive system can be conducted consistently to make up for the precedent studies including this paper. I hope this study can make a contribution to conduct further studies on incentive systems using various factors and considering public sectors.

Keywords: Performance Pay, Incentive Pay, Individual Incentive Pay, Group Incentive Pay

Student Number: 2010-23856